



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“IMPORTANCIA DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y
SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD, ESTUDIO DE CASO: EMPRESA LOZADA
Y RODRÍGUEZ COMPAÑÍA INGENIERÍA GEOTÉCNICA S. DE R. L. DE C.V.”**

TESIS
Para Obtener el Grado de
Maestra en Gestión Organizacional

DIRECTORA:
DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ

Asesores:
DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ

DRA. ADRIANA MUÑOZ VELÁZQUEZ

PRESENTA:
Jessica Pilar Gómez Morales

Puebla, Pue. Agosto 2022



BUAP

“HUP, 50 años de enseñanza y salud”

Oficio No. FCP/SIEP-DIG.0008/2022

Asunto: Digitalización de la Tesis

C. GÓMEZ MORALES JESSICA PILAR

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada “IMPORTANCIA DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD, ESTUDIO DE CASO: EMPRESADA LOZADA Y RODRÍGUEZ COMPAÑÍA INGENIERÍA GEOTÉCNICA S. DE R.L. DE C.V.”, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 20 de agosto de 2022


DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado



c.c.p. SIEP
RMM*/GMJ

Facultad
de Contaduría
Pública

Blvd. Valsequillo 70,
Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ
Secretaria 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 **Directora** de la tesis denominada: "**IMPORTANCIA DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD, ESTUDIO DE CASO: EMPRESA LOZADA Y RODRÍGUEZ COMPAÑÍA INGENIERÍA GEOTÉCNICA S. DE R.L. DE C.V.**", elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

JESSICA PILAR GÓMEZ MORALES

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 08 de agosto de 2022


DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ

c.c.p. Alumno (s)

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ
Secretaria 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 **Asesor Metodológico** de la tesis denominada: "**IMPORTANCIA DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD, ESTUDIO DE CASO: EMPRESA LOZADA Y RODRÍGUEZ COMPAÑÍA INGENIERÍA GEOTÉCNICA S. DE R.L. DE C.V.**", elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

JESSICA PILAR GÓMEZ MORALES

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 08 de agosto de 2022



DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ
Secretaria 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: "IMPORTANCIA DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD, ESTUDIO DE CASO: EMPRESA LOZADA Y RODRÍGUEZ COMPAÑÍA INGENIERÍA GEOTÉCNICA S. DE R.L. DE C.V.", elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

JESSICA PILAR GÓMEZ MORALES

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 08 de agosto de 2022



DRA. ADRIANA MUÑOZ VELÁZQUEZ

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	I
II.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	II
II.1	Planteamiento	II
II.2	Pregunta de investigación.....	III
II.3	Sistematización de la pregunta de investigación.....	III
III.1	Objetivo General	III
III.2	Objetivo específico.....	IV
IV.	JUSTIFICACIÓN	IV
V.	HIPÓTESIS	V
V.1	Variables independientes.....	V
V.2	Variables dependientes.....	V
VI.	DISEÑO METODOLÓGICO	V
VII.	ALCANCES Y LIMITACIONES.....	VI
	CAPÍTULO I. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	1
1.1	ANTECEDENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	1
1.2	ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	9
1.3	MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	11
1.4	MODELOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	14
1.4.1	Modelo para buscar las raíces culturales de la conducta administrativa ..	14
1.4.2	El modelo de la diversidad cultural.....	15
1.4.3	El Modelo de las Características Esenciales de la Cultura.....	16
1.4.4	Modelo Sistemático.....	16
1.4.5	Los Cuatro Modelos del Comportamiento Organizacional.....	17
1.4.6	El Modelo de Emergencia de la Cultura Corporativa de Burack.....	17
1.4.7	Modelo de Desarrollo de una Ideología Organizativa de Mintzberg.....	18
1.4.8	El modelo de integración del estudio de las perspectivas de la cultura organizacional de Meyerson y Martin.....	19
1.4.9	El modelo de Schein.....	20

1.4.10	El modelo de la dinámica cultural de las organizaciones	21
1.4.11	El modelo empírico - pragmático de la cultura	25
1.5	CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	27
1.6	CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	29
1.7	FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	30
1.8	INDICADORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	31
1.9	IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	32
 CAPÍTULO II. PRODUCTIVIDAD		35
2.1	ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PRODUCTIVIDAD.....	35
2.2	CONCEPTOS DE PRODUCTIVIDAD	37
2.3	MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD	38
2.3.1	Indicadores de la medición de la productividad	40
	41
2.3.2	Ventajas de la utilización de indicadores.....	43
2.4	PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD	43
2.5	FACTORES QUE IMPACTAN EN LA PRODUCTIVIDAD	45
 CAPÍTULO III. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PyME) DEL SECTOR DE LA CONTRUCCION EN EL ESTADO DE PUEBLA		48
3.1	DEFINICIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PyME)	48
3.2	CARACTERÍSTICAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PyME).....	48
3.2.1	Desafíos de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME)	49
3.2.2	Propuesta de solución de desafíos de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME)	50
3.3	CLASIFICACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PyME).....	51
3.4	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PyME)	52
3.4.1	Ventajas de las Pequeñas y Medianas empresas (PyME)	52
3.5	IMPORTANCIA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PyME)	53
3.6	CULTURA ORGANIZACIÓN EN LAS PyME	54
3.7	VENTAJAS DE QUE LAS PyME CUENTEN CON UNA CULTURA ORGANIZACIONAL	56

3.8 DESVENTAJAS Y BARRERAS DE QUE LAS PyME NO CUENTEN CON UNA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	58
3.9 PYME DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN PUEBLA	59
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO	64
4.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	64
4.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO	64
4.3 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	65
4.4 ESTUDIO DE CASO	65
4.5 METODOLOGÍA	74
4.6 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES ESTUDIO DE CASO, ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO	75
4.7 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS).....	85
 PROPUESTA.....	87
 CONCLUSIONES	93
 REFERENCIAS	96

RESUMEN

La cultura organizacional es el conjunto de creencias y hábitos que caracterizan a una empresa, y que la diferencian entre otras, este intangible no se puede palpar pero si se puede percibir en relación al desarrollo y armonía de los colaboradores, derivado a que define los parámetros en la organización, por otro lado los indicadores de la organización se pueden percibir en relación a sus resultados e impactos, como es el caso de la productividad, indicador que es visible en su capacidad de desarrollar su actividad en relación a la utilización de sus recursos. El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general analizar la importancia de la construcción de la cultura organizacional y su alcance en la productividad de una en una pequeña empresa en la ciudad de Puebla, del ramo de la construcción geotécnica, con el fin identificar en el estudio de caso los parámetros con los que cuenta y con lo que se puede presentar una área de oportunidad en la organización, para complementar lo anterior se realiza la aplicación de un instrumento tomando como base el modelo de Denison, aplicándolo a 10 colaboradores con el fin de conectar el rubro de la cultura organizacional y su productividad. Así mismo se desarrolla una propuesta basada en el análisis de los resultados obtenidos que muestran debilidades en relación al compromiso y entendimiento con la cultura organizacional por lo cual se busca mejorar e incluso crear parámetros que pueda impactar y correlacionar en la cultura de la empresa, así como en su indicador de productividad.

PALABRAS CLAVE: Cultura organizacional, PyME, y Productividad.

ABSTRACT

Organizational culture is the set of beliefs and habits that characterize a company, and that differentiate it among others, this intangible cannot be felt but it can be perceived in relation to the development and harmony of the collaborators, derived to define the parameters in the organization, on the other hand the indicators of the organization can be perceived in relation to its results and impacts, as is the case of productivity, indicator that is visible in its ability to develop its activity in relation to the use of its resources. The general objective of this research work is to analyze the importance of the construction of the organizational culture and its scope in the productivity of a small company in the city of Puebla, in the field of geotechnical construction, in order to identify in the case study the parameters with which it has and with which it can present an area of opportunity in the organization, to complement the above, the application of an instrument based on the Denison model, applying it to 10 employees in order to connect the item of organizational culture and productivity is performed. Likewise, a proposal is developed based on the analysis of the results obtained that show weaknesses in relation to the commitment and understanding of the organizational culture, for which we seek to improve and even create parameters that can impact and correlate in the company's culture, as well as in its productivity indicator.

KEYWORDS: Organizational Culture, SMEs, and Productivity.

I. INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es un intangible importante en las empresas, debido a que permite definir las normas y valores que rigen a la organización, de las cuales se desprende la creación de parámetros que controlan y estabilizan su desarrollo en conjunto con sus colaboradores. El no contar con una cultura organizacional estable, o bien definida, puede traer como consecuencia la falta de entendimiento y compromiso de los colaboradores, impactando de forma colateral los indicadores de la organización, entre los cuales se encuentra el de la productividad, indicador que relaciona el buen manejo de los recursos para el cumplimiento de los objetivos esperados dentro de la organización. De tal forma que este trabajo de investigación analiza desde la óptica del modelo Denison conectando la cultura organizacional con el indicador de la productividad.

Para tratar lo anterior se presenta una estructura capitular que se integra:

El primer capítulo presenta el contexto histórico de la cultura organizacional, sus factores y métodos de medición, así como los tipos de modelos que existen para la medición de cultura, esto como parte aguas para poder identificar el modelo a utilizar como instrumento de investigación.

Para el segundo capítulo se desarrolla el contexto histórico de la productividad, luego pasa a definirla en la teoría económica de varios autores y enumera sus principales medidas, así como los tipos de productividad disponibles, las tecnologías de mejora y los factores que afectan directamente la productividad.

El tercer y último capítulo del marco teórico brinda la definición de pequeña y mediana empresa (PYME), sus características, clasificación, ventajas y desventajas, así como su importancia en la economía.

Para el cuarto capítulo comprende el desarrollo de la metodología de la investigación, en donde se presenta el desarrollo de los antecedentes de la empresa estudio de caso, así como la presentación y análisis de los resultados recabados de la aplicación de los instrumentos.

El trabajo finaliza con la presentación de una propuesta, en donde se busca poder mejorar aspectos en relación a la cultura organizacional y su indicador de productividad finalmente se presentan las conclusiones, referencias y anexos que sirvieron para el desarrollo de este trabajo.

II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

II.1 Planteamiento

La cultura organizacional es parte del buen funcionamiento de las empresas, esto debido a que los miembros que las conforman buscan alcanzar objetivos comunes que no son posible lograrse mediante iniciativa individual.

Según datos del INEGI, en el año 2020, el estado de Puebla cuenta con 341,622 empresas y establecimiento, de las cuales el 99% corresponden a pequeñas y medianas empresas (PyME).

Cada una de las PyME de la ciudad de Puebla, poseen su propio conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción. Al no tener clara y precisa su cultura organizacional, provocan una serie de adversidades para la empresa como lo son: una mala organización financiera, reclutamiento desenfocado, cadenas de suministro equivocadas, servicio al cliente deficiente, liderazgo sin impacto, confusión o desconocimiento de los valores entre otros, teniendo como consecuencia, una organización deficiente de metas así como objetivos claros y precisos, dejando de lado opuesto el fin común de todos los que en ella laboran.

Una pequeña empresa con una cultura organizacional establecida, se caracterizan por tener valores muy firmes y aceptados por todos sus integrantes, lo cual se traduce en una alta implicación de los trabajadores por la consecución de la misión y los objetivos empresariales marcados por la propia empresa.

II.2 Pregunta de investigación.

- ¿Porque es importante para una pequeña empresa la construcción de su cultura organizacional, y cuál es su impacto en la productividad?

II.3 Sistematización de la pregunta de investigación

- ¿Qué es cultura organizacional?
- ¿Por qué se considera que la cultura organizacional es la personalidad de una sociedad?
- ¿Cuáles son las características y elementos de la cultura organizacional?
- ¿Qué es una PyME?
- ¿Cuáles son las características y elementos de las PyME?
- ¿Cuáles son los elementos que integran la cultura organizacional en una PyME?
- ¿Qué es la productividad?
- ¿Cuáles son los métodos de medición de la productividad?

III. OBJETIVOS

III.1 Objetivo General

- Definir la importancia de la construcción de una cultura organizacional, de una pequeña empresa de la Ciudad de Puebla, y el impacto en su productividad.

III.2 Objetivo específico

- Definir que es la cultura organizacional.
- Como se constituye la cultura organizacional de una organización
- Detallar las características y elementos de una cultura organizacional.
- Definir que es una PyME.
- Detallar cuales son las características y elementos de las PyME.
- Categorizar cuales son los elementos que integran la cultura organizacional en una PyME.
- Definir que es la productividad
- Detallar el alcance de la cultura organizacional en la productividad.

IV. JUSTIFICACIÓN

La cultura organizacional es considerada la personalidad de la organización, y esta tiene que caracterizarse como fuerte, ya que debe ser objetiva y contundente para poder seleccionar acertadamente lo positivo en relación a lo que se quiere tenga la organización como identidad propia para poder ser diferenciada.

Es importante dar a conocer la importancia de la construcción de una cultura organizacional en las PyME, ya que, al estar integradas por diversos individuos, las percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción, deben unificarse, para poder formar una firme y clara personalidad para lograr una correcta integración con los colaboradores y productividad.

Las PyME son el motor de la economía, ya que, en el estado de Puebla, el 99 por ciento, corresponden pequeñas y medianas, por lo que el impacto de que estas cierren,

y no pueda funcionar, impacta directamente a la economía, por tal motivo es de suma importancia que cada uno de los integrantes de las PyME, tengan clara la importancia de contar con una cultura organizacional, ya que este proceso es fundamental en esclarecer y definir las metas y fines que busca la empresa (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)., 2019).

Es importante dar a conocer el impacto de la cultura organizacional para lograr un buen desarrollo en relación a las características de las PyME del Estado de Puebla, dedicadas al ramo de la ingeniería geotécnica, ya que estas puedan prevalecer en el mercado, debido a su correcta definición de propósitos y metas, ajustándose a sus necesidades entre los individuos que las integran.

V. HIPÓTESIS

Si la empresa Lozada y Rodríguez Compañía Ingeniería Geotécnica S. de R.L. de C.V. le da la importancia a su cultura organizacional, y la determina estructuradamente, podrá tener un impacto en su productividad.

V.1 Variables independientes

- Cultura organizacional.

V.2 Variables dependientes.

- Impacto en la productividad.

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

Método.

La presente investigación se realizó bajo el método mixto deductivo-inductivo ya que se presenta la explicación del tema de manera general y se aplicó a un estudio de caso.

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 que permitió analizar las fuentes de información secundarias con el objetivo y describir temas y sistemas relacionados con el origen del trabajo, haciendo un repaso a fundamentos, conceptos y teorías, etc., con un tipo de correlación ya que a través de la cultura organizacional se medió el impacto e importancia de la productividad en una pequeña empresa del estado de Puebla.

Enfoque de investigación.

El trabajo se realizó haciendo un enfoque cualitativo, en el tema que se desarrolló apoyándose en una investigación de campo con un estudio de caso.

VII. ALCANCES Y LIMITACIONES

El alcance del trabajo fue contemplado y consultado en la literatura relacionada con el tema que está vigente en 2014 con más de 5 años atrás.

Geográficamente el trabajo se desarrolló con una pequeña empresa de la Ciudad de Puebla.

El trabajo tuvo un corte transversal, porque se realizó en lo que comprende o será considerado en el 2020.2022 como referencia para iniciar el desarrollo de la investigación y finalización de la misma.

Se refirió como limitación solo considerar una pequeña empresa de la Ciudad de Puebla con nombre Lozada y Rodríguez Compañía de Ingeniería Geotécnica S de RL de CV, dedicada a servicios geotécnicos.

CAPÍTULO I. CULTURA ORGANIZACIONAL

En este primer capítulo se presentan los antecedentes históricos de la cultura organizacional, los elementos que la integran, los métodos de medición que la conforman, así como los tipos de modelos que existen para la cultura organizacional, su clasificación, funciones, indicadores y su impacto en las organizaciones. Se identifica la presencia de la cultura organizacional en las PyME, las ventajas y desventajas de contar con una cultura organizacional bien definida.

1.1 ANTECEDENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Los antecedentes de la cultura organizacional son ubicados en el origen de las ciencias sociales. La cultura organizacional se popularizó considerablemente a partir de la década de los ochenta y con más recurrencia se encuentran autores que defienden el conocimiento de la cultura organizacional como aquella personalidad y perfil estratégico y eficiente dentro de una organización, Schein (1988), Incluso propone que la comprensión de la cultura organizacional sea parte íntegra del propio proceso de administración en una organización.

El fomento de la cultura crea condiciones necesarias para el desarrollo de las ciencias, las técnicas, las artes, la filosofía, etc. Que a su vez generan procesos sociales, políticos y económicos que liberan a la clase media de la nobleza.
(Vargas, 2007, p. 8)

Como lo menciona Vargas (2007), la cultura se conceptualizó como aquella actividad que pertenece al espíritu, y sus costumbres son la ilustración clásica, la

adoración y ejercicio de la poesía en distintos niveles, la estructura de la historia, la creación artística y la divulgación del conocimiento.

La organización es una estructura social que funge como medio de gestión del capital humano que tiene como fin objetivo ídoles económicas, sociales o políticas (Editorial Definición MX., 2014).

En la tabla 1.1, se presenta el desarrollo de los conceptos que ha tenido a lo largo del tiempo la cultura organizacional:

Autor/es	Título	Sinopsis
Pettigrew (1979)	Sobre el estudio de Culturas Organizacional	Exposición de la aparición y desarrollo de la cultura organizacional a través del tiempo
Dandridge, Mitroff y Joyce (1980)	Simbolismo organizacional: tópico para extender el análisis organizacional	Recomienda el estudio de mitos y símbolos como reveladores de la estructura profunda de la organización
Deal y Kennedy (1982)	Culturas Corporativas	Extensa discusión sobre la naturaleza de la cultura, tipos de cultura y cultura de dirección
Pondy, Frost, Morgan y Dandridge (1982)	Simbolismo organizacional	Numerosos capítulos centrados en la perspectiva cultural de la organización y el papel de la lengua, mitos y símbolos en esta perspectiva
1983 (Diversos autores)	Edición especial de la revista <i>Administrative Science Quarterly</i> dedicada a cultura	Introduce y explica el concepto desde una variedad de perspectivas; promueve el estudio de cultura en caminos particulares
Barley (1983)	La semiótica y el estudio de cultura organizacional y ocupacional	Aplica la teoría semiótica para la investigación de un caso
Broms y Gahmberg (1983)	Comunicación a sí mismo en organizaciones y culturas	Plantea la auto comunicación como un medio de comunicación entre grupos culturales

Gregory (1983)	Puntos de vista originarios: múltiples culturas y conflictos culturales en las organizaciones	Describe y critica estudios sobre cultura organizacional realizados durante ajustes industriales. Propone un modelo multicultural para grandes organizaciones
Jelinek, Smircich y Hirsch (1983)	Introducción: un código de muchos colores	Presentación de diversas perspectivas en el estudio de cultura que permiten ver sus posibilidades y significados
Jones (1983)	Costes de transacción, derechos de propiedad y cultura organizacional: un intercambio	Analiza como la cultura organizacional surge de los órdenes institucionales desarrollados para regular los cambios o transacciones entre los miembros de un grupo
Martin, Feldman, Hatch y Sitkin (1983)	La única paradoja en historias organizacionales	Profundizan en el estudio de las historias de la organización distinguiendo entre historias positivas y negativas
Riley (1983)	Un informe estructurado sobre cultura política	Compara los símbolos de la política organizacional de dos firmas con el objetivo de investigar la interrelación entre subculturas y de identificar las estructuras que gobiernan la naturaleza política de la cultura organizacional
Smircich (1983)	Conceptos de cultura y análisis organizacional	Propone una definición integradora donde se distinguen claramente los niveles más profundos de la realidad cultural de la organización de aquellos otros de naturaleza más superficial
Smith y Simmons (1983)	Organización "Rumpelstiltskin": metáfora sobre metáfora en el campo de la investigación	Describe el turbulento desarrollo de una nueva organización y las condiciones que dieron lugar a que los miembros del grupo describieran su vida colectiva en términos de "Rumpelstiltskin" (un antiguo cuento de hadas)

Varios autores (1983)	Especial de la revista <i>Organizational Dynamics</i> dedicado a cultura	Alentar a los directivos para utilizar el concepto de cultura como herramienta práctica
Koprowski (1983)	Mitos culturales: pistas para una dirección eficaz	Plantea que los directivos actuales representan a los héroes modernos del día a día y comenta sus características
Martin y Siehl (1983)	Cultura y contracultura organizacional: una difícil simbiosis	Crítica de aspectos que abarcan la mayoría de investigaciones sobre cultura; ofrece una reconceptualización parcial del concepto
Sathe (1983)	Implicaciones de cultura corporativa: una guía de acción para directivos	Desarrolla una nueva forma de pensar sobre cultura corporativa que permite que el concepto sea analíticamente útil para tratar con los problemas corporativos. Distingue entre cultura y comportamiento y los analiza simultáneamente
Schein (1983)	El rol del fundador en la creación de la cultura organizacional	Extensa definición de cultura; discusión sobre su etiología y transmisión
Wilkins (1983)	Auditoría cultural: una herramienta para entender las organizaciones	Planteamiento del uso de la auditoría cultural como herramienta
Wilkins y Ouchi (1983)	Culturas eficientes: explorando la relación entre cultura y resultado organizacional	Explorando las condiciones que dan lugar a culturas fuertes; esbozar las vías en las que la cultura contribuye a la eficiencia
Schein (1984)	Hacia una nueva conciencia de cultura organizacional	Definición y exploración del concepto
Trice y Beyer (1984)	Estudio de cultura organizacional a través de ritos y ceremonias	Definición de cultura; abogar por estudios de cultura a través de ritos y ceremonias
Frost, Moore, Louis,	Cultura Organizacional	Numerosos capítulos centrados en la definición de

Lundberg y Martin (1985)		cultura y en temas como cultura directiva, estudiar cultura y enlaces entre cultura organizacional y social
Morey y Luthans (1985)	Redefiniendo el desplazamiento de cultura y el uso de escenas y temas en estudios organizacionales	Revisión y críticas del modo en el que el concepto de cultura ha sido utilizado en estudios organizacionales
Sathe (1985)	Cultura y realidad corporativa relacionada	Uso de una perspectiva cultural sobre los problemas de entrada a la organización, establecimiento y cambio
Schein (1985)	Cultura organizacional y liderazgo: punto de vista dinámico	Profunda discusión sobre la naturaleza del concepto, su etiología y el rol del líder en el intercambio cultural
Barney (1986)	Cultura organizacional: ¿puede ser una fuente de ventaja competitiva?	Análisis de las consecuencias de la cultura sobre los resultados y beneficios económicos
Harris y Sutton (1986)	Funciones de las ceremonias en organizaciones que se mueren	Análisis de las consecuencias de uno de los aspectos de cultura
Kets De Vries y Millar (1986)	Personalidad, cultura y organización	La cultura es el vehículo a través del cual los ejecutivos personalizan e influyen en la estrategia
Schriber y Gutek (1987)	Algunas dimensiones del trabajo: medida de importantes aspectos sobre cultura organizacional	Conocimiento de normas sobre descripciones de cultura organizacional
Nahavandi y Malekzadeh (1988)	Culturización en fusiones y adquisiciones	Implementación exitosa de una fusión en base al grado de congruencia entre las culturas de ambas organizaciones
Ott (1989)	La perspectiva de cultura organizacional	Exploración de diversas definiciones y atributos de cultura, así como la formación de la cultura, dirección y cambio

Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders (1990)	Midiendo la cultura organizacional: un estudio cualitativo y cuantitativo a través de veinte casos	Proponen, para cuantificar y acceder al análisis de cultura, un modelo de seis dimensiones definidas como prácticas comunes percibidas por los miembros de una organización, y que tienen un significado específico para cada colectivo
Pettigrew (1990)	Clima y cultura organizacional: dos constructos en busca de un papel	Revisión de la literatura de ambos constructos y discusión sobre sus similitudes y diferencias. Plantea el uso de la cultura en futuros análisis de la organización
Reichers y Schneider (1990)	Clima y cultura: evaluación de constructos	Planteamiento de 3 fases que atraviesa la evolución de un constructo: 1. introducción y elaboración, 2. evaluación y argumentación, y 3. consolidación
Rousseau (1990)	Evaluando la cultura organizacional: el caso de múltiples métodos	Considera la cultura como un conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una unidad social, que han sido adquiridas a través de un aprendizaje social y procesos de socialización
Siehl y Martin (1990)	Cultura organizacional: ¿una llave al resultado financiero?	Realizan una revisión de la bibliografía publicada e intentan analizar la posible conexión entre cultura y rendimiento financiero
O'Reilly, Chatmam y Caldwell (1991)	Personas y cultura organizacional: un perfil de la comparación aproximativa para evaluar el perfil persona-organización	Elabora un instrumento para medir el ajuste entre la persona y la cultura en la organización
Zammuto y Krakower (1991)	Estudios cuantitativos y cualitativos de cultura organizacional	Considera que la existencia de diferentes puntos de vista en el estudio de la cultura permite conseguir medidas más exactas del constructor y mayor desarrollo teórico

Morán y Volkwein (1992)	Aproximación cultural a la formación de clima organizacional	Plantea cuatro perspectivas conceptuales del concepto de clima: estructural, de la percepción o perceptual, interactiva y cultural.
Trice y Beyer (1993)	Las culturas de las organizaciones trabajadoras	Recopila las principales corrientes teóricas en este campo. Las culturas emergen de los esfuerzos del gene para dominar las incertidumbres y crear algún grado de orden en su vida social
Denison (1996)	¿Cuál es la diferencia entre cultura y clima organizacional?	Revisión de las diferencias existentes entre clima y cultura organizacional
Sackmann (1997)	Complejidad cultural en las organizaciones	Resalta la importancia de la cultura para entender mejor la vida organizacional
Verbeke, Volgering y Hessels (1998)	Explorando la expansión conceptual dentro del campo del comportamiento organizativo: clima y cultura organizacional	Explora si la expansión científica de los conceptos clima y cultura atiende a patrones contruidos mediante argumentos racionales.
Sánchez, Alonso y Palací (1999)	El concepto de cultura organizacional. Sus fundamentos teóricos e investigación en España	Recoge las diferentes perspectivas utilizadas en la investigación de la cultura organizacional y un análisis de los estudios llevados a cabo en nuestro país en relación con este constructo
Ashkanasy, Broadfoot y Falkus (2000)	Cuestionario de medida de cultura organizacional	Trata cuestionarios de medida utilizados para la evaluación de cultura organizacional
Ashkanasy, Wilderom y Peterson (2000)	Manual de clima y cultura organizacional	Provee una amplia descripción sobre investigaciones, teorías y prácticas en el campo de ambos constructos
Payne (2000)	Clima y cultura: ¿Qué cerca pueden estar?	Estudio de ambos constructos con el objetivo de analizar lo cercano de sus métodos de investigación

Sathe y Davidson (2000)	Hacia una nueva conceptualización del cambio cultural	Analiza el cambio de la cultura y propone una nueva conceptualización
Schein (2000)	Sentido y sin sentido sobre clima y cultura	Comentarios generales sobre ambos constructos y clarificación de cuestiones
Wilderom, Glunk y Maslowski (2000)	Cultura organizacional como predictor de resultado organizativo	Estudia si la cultura organizacional tiene un efecto positivo sobre los resultados organizativos
Ashkanasy y Jackson (2001)	Cultura y clima organizacional	Análisis de la literatura sobre ambos constructos y sus posibles horizontes
Cooper, Cartwright y Earley (2001)	Manual internacional sobre cultura clima organizacional	Manual más reciente sobre ambos constructos en el que participan autores de diversos países
Martin (2002)	Cultura organizacional. Trazar un mapa del constructo	Manual reciente en el que se recoge la evolución del constructo a través de diversos autores
Glisson y James (2002)	Los efectos del “cruce de niveles” entre cultura y clima en equipos humanos de servicios	Análisis empírico y simultáneo de ambos constructos

Tabla 1.1: Desarrollo del concepto de cultura organizacional.

Fuente: Santana y Cabrera (2009, p 313,319).

En el libro el comportamiento del consumidor, el autor Michael R. Solomon menciona:

La cultura es la personalidad de una sociedad, e incluye ideas abstractas, como valores y cuestiones éticas, y objetos materiales y servicios, como automóviles, ropa, comida, arte y deportes, que son productos de la sociedad. En otras palabras, la cultura es la acumulación de significados, rituales, normas y tradiciones compartidos por los miembros de una organización o sociedad (Solomon, 2013, p. 525).

Si bien una organización está compuesta por diversos individuos, de los cuales cada uno cuenta con una personalidad particular, pero en el instante en que este grupo de personas se unen para colaborar en una organización, se debe unificar a una sola personalidad, que pueda distinguir a la organización, tomando los aspectos positivos para poder destacar de otras.

Una organización está integrada por muchos individuos de diferentes personalidades, que los hacen únicos entre sí; Una vez que estos individuos se unen a una organización, deben adoptar la cultura organizacional de la empresa, esta cultura, hace referencia a las características que distinguen a la organización de otras

1.2 ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2009) menciona que la cultura organizacional está compuesta de elementos que permiten el funcionamiento en las organizaciones, admitiendo la estructuración de la personalidad de la organización, así mismo afirma que la cultura organizacional no es algo tangible, y que sólo se puede observar por sus efectos y consecuencias.

Báez e Ibarra (1999) menciona que, los elementos que conforman la cultura organizacional son los siguientes:

- Misión: Definida como la razón de existir y ser de una empresa. La cual responde a cuatro cuestiones fundamentales: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿para quién lo hacemos?, y ¿por qué lo hacemos?

Teniendo las respuestas a dichas interrogantes se contemplará que la misión sea o esté:

- ✓ Enfocada al cliente
- ✓ Positiva y motivadora
- ✓ Entendible para todo el personal

- ✓ Difundida, entendida y aprendida por todos los trabajadores de la organización.

La misión como elemento de la cultura organizacional ilustra su razón de ser así como la personalidad de las empresas, la cual va a dirigir el camino que la hará llegar a su visión.

- Visión: Es una herramienta administrativa que permite, con base en acontecimientos presentes, proyectar el futuro de la organización. En otras palabras, es proyectar a futuro la misión empresarial. Ésta debe cumplir las siguientes características:

- ✓ Definir claramente el futuro deseado
- ✓ Tener un enfoque definido
- ✓ Representar para la organización un reto alcanzable
- ✓ Ser altamente motivadora para todos los integrantes
- ✓ Ser redactada en un lenguaje entendible y de ser posible, tener la particularidad de que sean memorizables los elementos básicos de la misma.

. -Valores: Son la base para formar una cultura de trabajo, la cual constituye la disciplina esencial para guiar al éxito a cualquier organización. Los valores más comunes dentro de la empresa son:

- ✓ Enfoque al cliente
- ✓ Calidad
- ✓ Mejora continua
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Seguridad, ante todo
- ✓ Ética y honradez
- ✓ Respeto a la dignidad humana
- ✓ Comunicación abierta

- Filosofía: Es la piedra angular necesaria para construir una base sólida que permita orientar la organización hacia el éxito de forma planeada, haciéndola más ágil, dinámica y flexible proporcionando facilidades para el desarrollo del liderazgo con un sentido de dirección adecuado y bien definido.

Por otro lado, y considerando otra perspectiva del autor estadounidense Stephen (2004), los elementos clave de la cultura organización son los siguientes:

- Autonomía individual.
- Estructura.
- Apoyo.
- Identidad.
- Reconocimiento.
- Tolerancia al conflicto.
- Tolerancia al riesgo.

El estadounidense en relación a los elementos de la cultura organizacional se enfoca en el capital humano, en la potencia y sobre todo en el impacto que tiene los colaboradores en las organizaciones, así como la estabilidad emocional en su ámbito laboral.

1.3 MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Hernández, Méndez y Contreras (2014) describen que no existe un modelo perfecto o bien definido en relación a la cultura organizacional, sin embargo, este debe tener variables cuantitativas y cualitativas que le proporcionen veracidad.

En la obra la Cultura Organizacional en México Vargas (2007) señala que no se puede medir la cultura con exactitud ya que los resultados pueden generar limitaciones y sesgos entre los cuales existen varias maneras de estudiar la cultura organizacional, ya que es

algo que la organización tiene, en la tabla 1.2 se señalan los autores y diferentes tipos de métodos que Vargas (2007) destaca:

Autores	Métodos de medición de la cultura
Amsa (1986)	Métodos cuantitativos
Barnett (1979, 1988)	Método cuantitativo: análisis de Galileo
Bookblinder (1984)	Método cuantitativo
Cooke and Rousseau (1988)	Método cuantitativo para medir normas de conducta y expectativas
Desatnick (1986)	Método cuantitativo
Hofstede (1986)	Método cuantitativo
Reynierse (1986)	Método cuantitativo
Reynierse y Harker (1986)	Combinación de métodos cualitativos y cuantitativos: entrevistas, discusión en grupos, dinámica organizacional
Reynolds (1986)	Método cuantitativo: cuestionario para medir lenguaje, símbolos y conceptos
Denison (1997)	El Modelo Denison conecta la cultura organizacional con los indicadores de desempeño de negocios.
Wiener (1988)	Método cuantitativo para sistema de valores centrales
Nossiter y Biverman (1990)	Dibujo proyectivo y fantasías analógica-metafóricas
Tucker et al (1990)	Cuestionario comprensivo
Brink (1991)	Teoría de la motivación del código de color
Gabriel (1991)	Uso de historias como la base de los mitos
Lewis (1992)	Combinación de métodos

Tabla 1.2: Métodos para la medición de la cultura organizacional basado en Lewis
Fuente: Vargas (2007, p 210).

Así mismo dentro de los métodos para la medición de la cultura organizacional, existen modelos, Cajar et al. (2013), los cuales se mencionan en la tabla 1.3:

Autores	Formas de medida	Variables relacionadas
Lund (2003)	Modelo adaptado de Cameron y Freeman (1991). Cuestionario de opciones múltiples y única respuesta	Satisfacción laboral

Prajogo y McDermott (2005)	Método cualitativo. Prácticas de la calidad y procesos de innovación. Encuesta vía mail	Liderazgo, planificación estratégica, enfoque al cliente, información y análisis gestión de personas, y gestión de procesos
Folch y Comas (2005)	Constructo de cultura. Cuestionario, análisis documental, observación directa, actas de sesiones	Cultura
Esteve y Tomás (2005)	Modelo de financiación. Cuestionario, análisis documental, observación directa, actas de sesiones	Financiamiento
Xenikuo y Simosi (2006)	Método cualitativo. Liderazgo transformacional. Discriminación de la población con base en su posición jerárquica	Gestión, liderazgo, supervisión, entre otras
Mosadegh (2006)	Gestión de la calidad total	Calidad
Liu, Shuibo y Meiyung (2006)	Cameron y Freeman (1991)	Cultura de la jerarquía y, cultura de mercado
Bellou (2008)	Combinación de métodos	Atención al detalle, los resultados y la orientación del equipo
Casida y Pinto-Zipp (2008)	Modelos de liderazgo transaccional y transformacional	Estabilidad y flexibilidad en el trabajo
Übius y Alas (2009)	Cuestionario llevado a cabo en empresas de maquinaria	Responsabilidad social
Yiing y Bin (2009)	Método cualitativo	Liderazgo, organización, satisfacción laboral, y rendimiento en el entorno
MohammadZadeh y Saghaei (2009)	Modelo de cultura de calidad y modelo de ecuaciones estructurales	Planes de calidad y medición, compromiso de la alta dirección, gestión humana, formación y comunicación eficaz
Denison Organizational Culture Scale (1997)	El modelo de cultura organizacional de Denison destaca cuatro atributos que las organizaciones deben poseer para funcionar de manera efectiva.	Instrumento que evalúa cuatro dimensiones de la cultura organizacional

Tabla 1.3: Modelos y Métodos de medición de cultura organizacional.

Fuente: Cajuar et al. (2013 p. 351-353).

Los modelos y métodos necesitan herramientas, las cuales sean útiles para llevar a cabo los procesos de medición y verificación de la información, en la tabla 1.4 se presentan estas herramientas destacadas por Toca y Carrillo (2009):

Autores	Herramienta
Harrison's Organization Ideology Questionnaire, 1972	Cuestionario de la Ideología Organizacional de Harrison
Organizational Culture Inventory, 1987	Inventario de Cultura Organizacional
Hospital Culture Questionnaire 1993	Cuestionario de Cultura Hospitalaria
MacKenzie's Culture Questionnaire, 1995	Cuestionario de Cultura de MacKenzie
Quality Culture and Organizational Climate Survey	Encuesta de Calidad de la Cultura y Clima Organizacional
Practice Culture Questionnaire, 2000	Cuestionario de Prácticas Culturales
Corporate Culture Questionnaire	Cuestionario de Cultura Corporativa

Tabla 1.4: Herramientas cuantitativas utilizados para medir la cultura organizacional.

Fuente: Toca y Carrillo (2013 p. 125-127).

1.4 MODELOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para poder medir los métodos y modelos es necesario considerar las herramientas, según su funcionalidad y apego a los criterios de cada modelo. Existen trece modelos de la cultura organizacional según Vargas (2007), los cuales sirven como artefactos para facilitar el aprendizaje de las creencias, valores e hipótesis, los cuales son los siguientes.

1.4.1 Modelo para buscar las raíces culturales de la conducta administrativa

Este modelo desarrollado por Scarborough (1996) es una guía práctica para comprender el comportamiento cultural para que los directores se ajusten en sus decisiones sobre este comportamiento, de acuerdo con el principio de entendimiento sobre lo que otros actúan, piensan y hablan más a menudo se dan cuenta de las diferencias específicas. "(Vargas, 2007, p.185).

1.4.2 El modelo de la diversidad cultural

Modelos propuestos por Trompenaars (1994), menciona que la cultura está integrada por la interacción entre los siguientes tres estratos:

1.- La cultura explícita, localizada en la capa externa, formada por artefactos y productos: La cultura explícita es "la realidad observable del lenguaje, la comida, edificios, casas, monumentos, agricultura, templos, mercados, modas y arte. Son los símbolos de un nivel más profundo de la cultura. Los prejuicios en su mayoría empiezan en este nivel simbólico y observable" (Vargas, 2007, p. 186).

2.- Estrato intermedio, formado por normas y valores: El segundo nivel o estrato de la cultura, está formado por las normas y valores de un grupo. Para este autor, las normas son " el sentido mutuo que un grupo tiene de lo que es correcto y lo que es erróneo". Los valores son lo que "determinan la definición de lo bueno y lo malo, y están, por tanto, estrechamente relacionados con los ideales compartidos por un grupo" (Vargas, 2007, p. 186).

3.- La cultura implícita, localizada en el nivel interno y formado por las premisas básicas: La cultura implícita se localiza en este modelo en el tercer nivel que constituye el núcleo, el corazón de la cultura, y está formada por las premisas básicas, es decir el "fundamento de la existencia humana", los valores básicos por los que las personas luchan para su sobrevivencia en las formas más efectivas contra su medio ambiente y la disponibilidad de los recursos, dando con ello sentido a la palabra cultura para significar el cultivo del suelo y la forma en que el humano actúa en la naturaleza (Vargas, 2007, p. 186).

1.4.3 El Modelo de las Características Esenciales de la Cultura

Este modelo de cultura organizacional fue desarrollado por Robbins (1993) basado en los estudios de Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders (1990) y en O' Reilly III, Chatman y Caldwell (1991) y se fundamenta en diez características primarias que al mezclarse constituyen la esencia de las organizaciones a las que dan forma. Presentadas estas diez características en forma de continuo, nos sirven para evaluar y definir la cultura de una organización específica.

Característica	Forma de Evaluar
<i>Identidad de los miembros</i>	Puesto / Organización
<i>Énfasis del grupo</i>	Individuo / Grupo
<i>Perfil hacia la gente</i>	Actividad / Personas
<i>Integración de unidades</i>	Independientes Interdependientes
<i>Control</i>	Poco / Mucho
<i>Tolerancia al riesgo</i>	Baja / Alta
<i>Criterios para recompensar</i>	Rendimiento / /Otros
<i>Tolerancia al conflicto</i>	Poco / Mucho
<i>Perfil hacia los Fines o lo medios</i>	Medios / Fines
<i>Enfoque hacia un sistema abierto</i>	Interno / Externo

Tabla 1.5: Características esenciales de la cultura.

Fuente: Vargas (2007, p 186,187).

1.4.4 Modelo Sistemático.

Este modelo es considerado en la obra de Vargas (2007), como un subsistema de la cultura organizacional, integrada por el medio ambiente.

La interpretación del medio ambiente de una organización está determinada por sus premisas culturales, las cuales son compartidas por los miembros de la organización que uniforman sus conductas y se integran fuertemente, creando la distintivita y unicidad que la hace ser totalmente diferente a cualquier otra organización, (Vargas,2007, p. 188).

1.4.5 Los Cuatro Modelos del Comportamiento Organizacional

Publicado originalmente como Los cuatro modelos de comportamiento organizacional de Davis (1967) y más tarde por Davis y Newstrom (1991), los autores argumentan que las organizaciones difieren en la calidad de su comportamiento organizacional y evolucionan debido a las suposiciones de los gerentes sobre las personas y sus interpretaciones. situaciones específicas, dando lugar a cuatro patrones comunes en la gestión de decisiones ambientales y por ende en la cultura organizacional, (Vargas, 2007, p. 188).

A continuación, se presenta la Tabla 1.6 para describir los cuatro acuerdos y sus características:

Característica	Autocrático	Paternalista	De apoyo	Cooperativo
Modelo depende de:	Poder.	Recursos Económicos	Liderazgo	Trabajo en equipo
Orientación Gerencial depende de:	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo
La orientación del empleado depende de:	Obediencia	Seguridad	Desempeño del trabajo	Responsabilidad
Necesidades del empleado satisfechas	Subsistencia	Mantenimiento	Del más alto orden	Auto actualización
Resultado del desempeño:	Mínimo	Cooperación pasiva	Impulsos despertados	Entusiasmos moderados

Tabla 1.6: Los Cuatro Modelos del Comportamiento Organizacional.

Fuente: Vargas (2007, p 189).

1.4.6 El Modelo de Emergencia de la Cultura Corporativa de Burack

Este modelo considera los sucesos secuenciales de factores y relaciones de la cultura organizacional menciona Vargas (2007), y son las siguientes:

- El entorno comercial, incluidas las diferentes fuerzas económicas, sociales y políticas, es la fuente básica de factores y cambios, LED (finalmente) de acuerdo con la definición de la cultura.
- Las oportunidades y amenazas son presentadas por el medio ambiente para los líderes empresariales.
- El fundador / personal de la organización proporciona hipótesis o "teoría" sobre cómo funciona todo y los conceptos básicos del comportamiento, las relaciones y las actividades.
- La filosofía de estrategias desarrolladas por los fundadores para explotar o tratar situaciones en las que lo comprenden.
- Los procesos y comportamientos oficiales han incorporado un documento de desarrollo de valores y directrices de comportamiento, que se han utilizado para aclarar el progreso en la filosofía, valor y comportamiento de las organizaciones de la organización.
- Procesos y comportamientos adaptativos, se desarrollan a lo largo del tiempo, reflejando funciones, atributos y enfoques para priorizar el liderazgo.
- La forma de percepciones "precisas", reflexiones y sentimientos de los problemas de la Organización, se fortalece con rituales / rituales y por aquellos que se han convertido en un tipo de héroe de la organización.
- Transmitido a generaciones nuevas y / o valiosas de organizaciones. Su revisión solo se permite después de experimentos confirmados por largos "(Vargas, 2007, P.190).

1.4.7 Modelo de Desarrollo de una Ideología Organizativa de Mintzberg

Este modelo desarrolla la cultura organización en tres etapas ideológicas las cuales son las siguientes:

- ✚ Enraizamiento.
- ✚ Desarrollo
- ✚ Esfuerzo

En este modelo del desarrollo de una ideología organizativa es en palabras de Vargas (2007) cuando en relación a un líder, un grupo de personas se reúnen y comparten los mismos valores y creencias, generando un sentido de misión, en consecuencia los nuevos comportamientos organizacionales se refuerzan y se fortalecen con la unificación de creencias, valores, rituales, mitos, tardones etc., es decir todo aquello es en conjuntos es suficiente para crear una identificación clara y específica de la personalidad de una organización. Vargas (2007) afirma “La organización pasa de ser un <<instrumento>> que se puede usar para el logro de objetivos impuestos desde el exterior a un <<institución>>, un sistema con vida propia” (p.192).

1.4.8 El modelo de integración del estudio de las perspectivas de la cultura organizacional de Meyerson y Martin

Vargas (2007) menciona que este modelo propuesto por Meyerson y Martin (1987) en "*Cultural change: An integration of three different views*", aborda la cultura organizacional con el estudio desde el punto de vista de la integración, diferenciación y fragmentación, para encontrar sus semejanzas y diferencias, las cuales se describen en los siguientes puntos:

- ❖ “La integración tiene prioridad por las prácticas y políticas consistentes y claras que efectúan los miembros de una organización para la implantación exitosa mediante la socialización y aprendizaje, de técnicas de toma de decisiones y solución de problemas
- ❖ La diferenciación de la cultura organizacional encuentra las ambigüedades e inconsistencias conductuales debido a las distintas creencias y valores que sostienen cada una de las subculturas y que rebasan los canales de entendimiento común.
- ❖ La fragmentación se centra en las ambigüedades de los valores y creencias que se manifiestan en el carácter contingente de las culturas de las organizaciones, las cuales”. (Vargas, 2007, p. 192).

1.4.9 El modelo de Schein

Vargas (2007) Modelo en el cual la cultura organizacional perceptible en tres niveles; los artefactos se encuentran en la superficie, descansando sobre los valores y los supuestos en la base los cuales se presentan la figura 1.1:

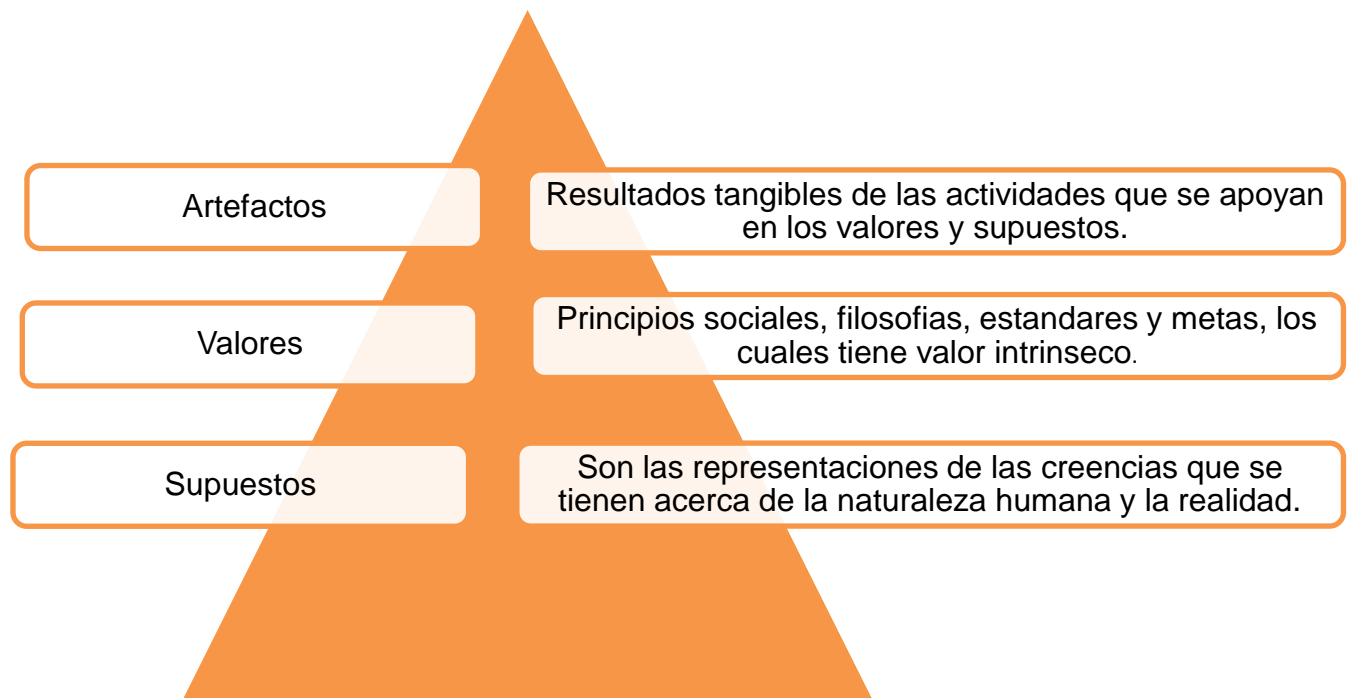


Figura 1.1 Niveles de la Cultura Organizacional.

Fuente: Vargas (2007, p 193).

Este modelo cuenta con limitantes por la falta de aclaración de sus conceptos de la dinámica cultural. En un estudio posterior de Schein (1990), su modelo se ve reforzado por la teoría de la dinámica cultural que se enfoca en los siguientes cuatro puntos:

- Creación creativa: estándares de capacitación en torno a incidentes e identificación importantes con los líderes: la respuesta del empleado de

una organización para incidentes importantes, que brinda la naturaleza para responder a la creación de estándares, valores y creencias se convierten en suposiciones básicas más adelante cuando se repiten modelos de comportamiento. Según Schein (1990), la historia de los incidentes importantes de un grupo y cómo los miembros los resuelven, testifican a los elementos de su cultura.

- Preservación de la cultura a través de la socialización: Los procesos de socialización facilitan la adaptación de los nuevos colaboradores de una organización, apoyando a la reproducción y conservación de los sistemas culturales como lo confirman los estudios de Schein (1968, 1978), Van Maanen (1976, 1977), Ritti y Funkhouser (1987), y Feldman (1988). Han precisado siete factores que impactan en el proceso de socialización: El grupo contra el individuo, Lo formal contra lo informal, Lo autodestructivo y reconstructivo contra lo auto realizado, Lo serial contra lo fortuito, Lo secuencial contra lo disyuntivo, Lo fijo contra lo variable y Torneo contra concurso.
- Evolución natural y diferenciación: Es este subsistema abierto el que está sujeto a muchas influencias e interacciones con el entorno y, por lo tanto, está sujeto a cambios y movimientos constantes, ejerciendo presión sobre sus suposiciones, valores y creencias subyacentes, Schein (1990).
- Evolución guiada y cambio gestionado: Schein (1990), Los intentos de guiar y gestionar el cambio y el desarrollo de la cultura organizacional se centra en los actores clave que interfieren en los procesos organizacionales: por un lado, el tipo de liderazgo practicado y por otro lado el especializado. trabajo de agentes de cambio capacitados en la metodología de desarrollo y comportamiento organizacional.

1.4.10 El modelo de la dinámica cultural de las organizaciones

Hatch (1993) fundador de este modelo, usa como base el modelo de Schein, agregado un nuevo elemento al cual llamo símbolo, así mismo otra de las modificaciones para este modelo fue la descripción como proceso de las relaciones entre cada elemento cultural:

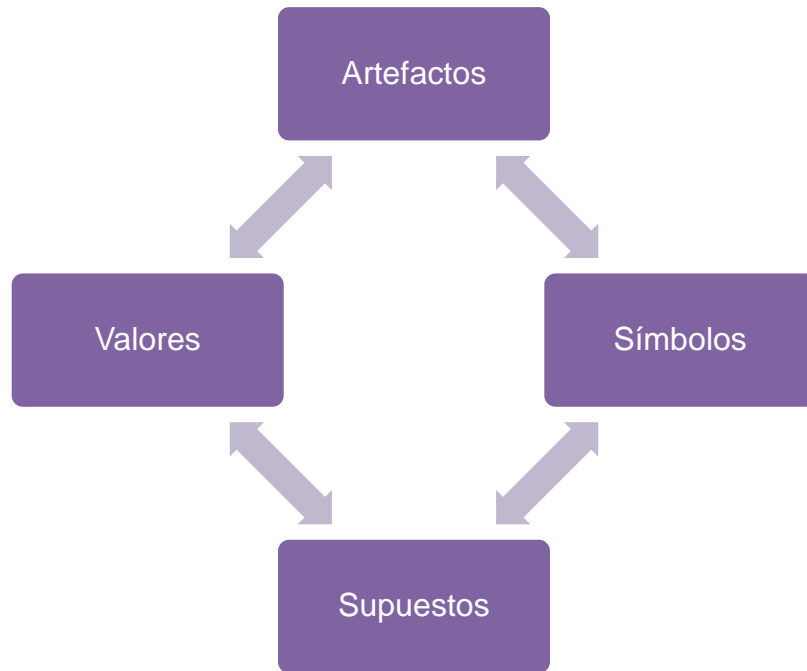


Figura 1.2 El modelo de la dinámica cultural de las organizaciones.

Fuente: Vargas (2007, p 196).

Como lo menciona Vargas (2007), el modelo de la dinámica cultural en las organizaciones va encaminado como se aprecia en la figura 1.2, la circularidad en específico para dos aspectos importantes; producir y reproducir la cultura sus ambas formas de estabilidad y de cambio. De esta forma los procesos de manifestación, realización, simbolización e interpretación, no pueden afirmarse por sí mismos, es por esta razón que se describe la tabla 1.7 como pueden ser los procesos:

Proceso	Interferencias	Contribuciones	Descripción
---------	----------------	----------------	-------------

<p>1.-Procesos de manifestación:</p>	<p>-Proactiva: Proactivamente, es decir información que previamente se aprendió, a través de procesos que influyen en los valores.</p> <p>-Retroactiva: Reactivamente, cuando la información aprendida dificulta la retención de la información reciente a través de procesos que influyen los supuestos vía los efectos del valor de reconocimiento.</p>	<p>a) Los valores mantienen o modifican los supuestos existentes, en forma de una alienación armoniosa que reafirman los supuestos básicos de los miembros de una organización en un "todo está bien con el mundo" y que confirman su cultura.</p> <p>b) Los supuestos son alterados retroactivamente por los valores, ya sea por una introducción de nuevos valores que conducen a una experiencia exitosa los cuales, al mantenerse en el tiempo, llegan a constituir el corazón, la parte fundamental de la cultura organizacional.</p>	<p>Los procesos de manifestación de la cultura organizacional constituyen las expectativas que pueden ser especificadas en una lista de valores culturales, las cuales sirven como marcos de referencia cultural para los demás procesos organizaciones. La manifestación permite a los supuestos culturales "revelarse a sí mismos en las percepciones, conocimientos y emociones de los miembros de la organización" y ocurre en dos formas:</p>
<p>2.- Procesos de realización:</p>	<p>-Proactiva: Proactivamente, es decir información que previamente se aprendió, a través de procesos que influyen en los valores.</p>	<p>a) Artefactos: los artefactos producidos por otra cultura o por fuerzas no alineadas con los valores culturales se introducen, estos artefactos retan a los valores</p>	<p>Los procesos de realización de la cultura organizacional hacen valores reales por la transformación de expectativas en realidades sociales y materiales y mantienen o alteran los</p>

	<p>-Retroactiva: Reactivamente, cuando la información aprendida dificulta la retención de la información reciente a través de procesos que influyen los supuestos vía los efectos del valor de reconocimiento.</p>	<p>y expectativas existentes, se presentan dos posibilidades: Los artefactos son ignorados o se aceptan e incorporan en la cultura organizacional.</p>	<p>valores existentes a través de la producción de artefactos</p>
<p>3.- Procesos de simbolización:</p>	<p>-Proactiva: Proactivamente, es decir información que previamente se aprendió, a través de procesos que influyen en los valores.</p> <p>-Retroactiva: Reactivamente, cuando la información aprendida dificulta la retención de la información reciente a través de procesos que influyen los supuestos vía los efectos del valor de reconocimiento.</p>	<p>a) La simbolización prospectiva: conecta la forma objetiva del artefacto con un significado literal a experiencias que están más allá del dominio literal. Por lo tanto, se involucra un cambio de la experiencia de cosas estrictamente en términos de sus formas objetivas y significados literales a una conciencia de las cosas para obtener una forma objetiva y un significado literal y excedente.</p>	<p>Los procesos de simbolización retrospectiva de la cultura organizacional son el resultado de la importancia que se da a la significación literal de los artefactos, adquiriendo menos asociaciones significantes entre los miembros de una organización. Los artefactos constituyen campos de material simbólico potencial y a través de los procesos de simbolización retrospectiva se iluminan algunas áreas de este campo.</p>
<p>4.- Procesos de interpretación:</p>	<p>-Proactiva: Proactivamente, es decir</p>		<p>Este proceso establece involucrando los significados literales y</p>

	<p>información que previamente se aprendió, a través de procesos que influyen en los valores.</p> <p>-Retroactiva: Reactivamente, cuando la información aprendida dificulta la retención de la información reciente a través de procesos que influyen los supuestos vía los efectos del valor de reconocimiento.</p>		<p>Excedentes combinados con los procesos de simbolización prospectiva, es decir, la asociación directa de los significados literal y excedente definido como el proceso de simbolización prospectiva.</p>
--	--	--	--

Tabla 1.7. Proceso del modelo de la dinámica cultural de las organizaciones.

Fuente: Vargas (2007, p 197-200).

1.4.11 El modelo empírico - pragmático de la cultura

Vargas (2007) refiere que Hofstede el precursor de este modelo, utilizó ciento dieciséis mil cuestionarios para encuestar trabajadores de una multinacional alrededor de cincuenta países, de las cuales los resultados sirvieron como marco referencial para distinguir los patrones culturales ayudando a diferenciar culturas nacionales. Hofstede asegura que las culturas organizacionales que considera que los individuos desarrollan una " programación mental" que guían su conducta en la sociedad a la que pertenecen. La cultura nacional es aquella identidad cultural que describe creencias compartidas por los individuos de una nación en particular.

Este modelo ha sido cuestionado debido a que existen ciertas limitantes debió a que existen variantes alternas de la validez y representatividad de la muestra. Estos

cuestionamientos van de la mano con la afirmación de que diversas organizaciones multinacionales cuentan con un patrón para la contratación de su personal, dejando a un lado la diversidad cultural que pueda impactar en la cultura organización de estas multinacionales en específico.

1.4.12 El modelo del acercamiento de campo, complejo del sistema social: cultura y vida de grupo como un proceso cuasi estacionario de Kurt Lewin

Este modelo creado por Kurt Lewin señala que un factor importante de la cultura social es el ambiente, esto debido a que cada acción y reacción de las organizaciones son el resultante de la suma de esfuerzos que generan un equilibrio con su medio ambiente y se logra mantener en constante movimiento. En la obra del autor Vargas menciona: El comportamiento humano en las organizaciones está en función de la interacción de sus características personales con el medio ambiente en que se encuentre $CHO = f(CP, MA)$, en donde, CHO es el comportamiento humano en la organización, CP son las características personales, y ME es el medio ambiente (Vargas, 2007, p. 201).

El medio ambiente en las organizaciones es factor fundamental del sistema social ya que se hace presente para influir a la organización y afectar sus procesos productivos.

1.4.13 Modelo estructuro-funcionalista

El modelo propuesto por Parsons tiene una mejor aplicación cuando se aplica como una estructura simbólica, pero tiende a encontrar muchos obstáculos teóricos y de conciencia, como, por ejemplo, la dificultad de representar a todos los motivos culturales por tal razón el impacto de los efectos de los diferentes efectos que los actores provenían de otros sistemas sociales culturales.

1.5 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Entre las características principales de la cultura organizacional, se pueden mencionar las siguientes Máxima (2019):

- **Aprendida:** Nadie entra en una empresa sabiendo exactamente cómo funciona todo allí, pero después de un tiempo puede quedar claro qué cosas están bien vistas y son apreciadas mientras que también quedan claros los aspectos peor recibidos por compañeros y superiores. A raíz de la propia experiencia dentro de la empresa una persona puede hacerse una idea clara de cuál es la cultura de la empresa y adaptarse a ella.
- **Interacción:** La forma de aprender dicha cultura es únicamente bajo la interacción con otros trabajadores de la compañía. Sin esta interacción no hay forma de saber qué está bien dentro de la empresa y qué hay que evitar.
- **Recompensas:** El establecimiento de la cultura de la organización está íntimamente relacionado con el sistema de recompensas dentro de la empresa. Cada empleado tiene unas necesidades y deseos diferentes y es consciente de qué tipo de comportamientos van a obtener recompensas para cubrir esas necesidades. Estas recompensas pueden ser afectivas, económicas, personales o de otro tipo dependiendo de la situación.
- **Personal:** La cultura dependerá exclusivamente de las personas de la compañía. No hay un organismo que dicte una serie de normas o recomendaciones, sino que estas se van creando con el paso del tiempo y las experiencias personales. Cada persona de la compañía contribuye a su manera a la creación y mantenimiento de esta cultura.
- **Identidad:** Los empleados deben sentirse identificados de alguna manera con la cultura de la organización y deben compartir una serie de valores o creencias similares a las establecidas. Si no sucede de esa manera, el trabajador acabará sin encajar dentro de la cultura propia de la empresa, lo que creará cierto rechazo por parte de otros trabajadores y desembocando en problemas de grupo.

- Dificil de cambiar: Como depende de las personas, si estas no cambian su forma de actuar es complicado que la cultura organizacional vaya a variar. Además, las empresas acostumbran a atraer y contratar a personas que se puedan adaptar correctamente a su cultura, y tienen sistemas de valores o creencias similares, por lo que se suele perpetuar en el tiempo sin grandes cambios. Cuando se producen cambios son pequeños y requieren tiempo.
- Implícita: La cultura organizacional se crea por respuestas a situaciones concretas. Dentro de la organización no hay un organismo encargado de establecer la cultura y vigilar su cumplimiento, sino que son los propios trabajadores los que de manera implícita la establecen y la cumplen.
- Además, se trata de elementos que, aunque se quisieran plasmar en papel resultaría muy complicado puesto que son respuestas a situaciones concretas dentro de la empresa que cada persona tiene ya interiorizada y hace de manera inconsciente.
- Distintiva: Cada empresa tiene una cultura propia ya que esta depende únicamente de las personas que integran la plantilla. Como no hay dos empresas con las mismas personas, es imposible que haya dos compañías con exactamente la misma cultura. Además, no se puede establecer niveles comparativos de culturas mejores y peores puesto que cada una está adaptada a una organización.
- Integral: La cultura organizacional es consistente entre los distintos elementos que la forman.

Aunque no se sea consciente, la cultura dentro de una empresa está integrada en todos los elementos que la forman. Se manifiesta en todos los lugares, elementos y situaciones que puedan ocurrir dentro de la organización. Además, es consistente entre los distintos elementos que la forman.

- Subculturas: Normalmente dentro de una organización hay una cultura dominante, sin embargo, dentro de algunos departamentos o en algunos grupos de trabajadores se pueden encontrar subculturas. El problema llega cuando en una organización hay varias subculturas diferentes y ninguna

cultura dominante o común a todos los trabajadores. Esta cultura de la empresa no depende de una sola persona, sino que es algo global que incluye a todos los trabajadores, por lo que si aumenta el número de interacciones se podrá percibir de manera más global.

1.6 CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Existen dos clasificaciones para la cultura organizacional. La cultura organizacional fuerte, que es aquella que toda organización debe tener y la débil, que es toda aquella cultura organizacional que se debe mejorar o en su caso cambiar, (Stephen, 2004).

Así como lo menciona Stephen (2004), la cultura fuerte se caracteriza por que los valores centrales de la organización son sostenidos siempre con firmeza y son ampliamente compartidos.

Esta cultura posee un gran valor en el impacto de cada uno de los colaboradores, debido a que, por su característica de firmeza, su influencia en la organización impacta en mayor grado en las conductas de los colaboradores.

La cultura organizacional fuerte, está acompañada de la palabra formalización, esto debido a que se regulan normas y reglas que estandarizan aún más las conductas que se deben respetar y seguir en las organizaciones.

Ahora bien, la cultura débil es aquella en donde de primera instancia, las características de la cultura organizacional como son la misión, visión, valores y filosofía no son claros, dejando y limitando a los colaboradores dirigirse sin rumbo.

Por otro lado, Vargas (2007) categoriza la cultura organizacional basándose por lo desarrollado por dos antropólogos Kluckhohn y Strodtbeck (1961), quienes intentaron explicar la diversidad de culturas organizacionales orientadas en los valores, de acuerdo a las siguientes cinco categorías:

- 1) Orientación relacional, referida a las relaciones interpersonales.
- 2) Orientación del tiempo, referida al enfoque de la temporalidad de la vida humana.
- 3) Orientación de las actividades, referida a las diferentes modalidades de la vida humana.
- 4) Orientación del hombre en la naturaleza, es decir, la interrelación ser humano -naturaleza, y
- 5) Orientación de la naturaleza humana, referida al carácter innato de la naturaleza humana.

Estos autores tipifican la cultura organizacional en relación a los valores aunados a las relaciones interpersonales, la temporalidad de vida, modalidades de vida, interrelación del ser humano con la naturaleza y el carácter de nacimiento con el entorno de la naturaleza. El factor primordial de estas cinco categorías es el humano en relación a sus diversas relaciones del día con cosas materiales e inmateriales.

1.7 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Robbins (2009), la cultura organizacional tiene 5 funciones básicas, las cuales son las siguientes:

- Define límites. Crea las normas y parámetros en la organización, para poder diferenciar lo correcto y lo incorrecto.
- Identifica. Proporciona sentido de identidad a sus integrantes, así como a la organización en conjunto.
- Compromete. Es el grado de involucramiento de los colaboradores de manera intelectual y emocional de tal manera que el interés con la organización aumenta.
- Estabiliza. La cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer los empleados, por tanto, mejora la estabilidad organizacional.

- Controla. La cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados. En relación a esta última función, se dice que “la cultura define las reglas del juego”.

La cultura organización es intangible, es decir no se puede palpar, pero si se lleva a cabo con las funciones correctas, la cultura organizacional se hace notar en cada uno de los colaboradores que desempeñan sus funciones dirigiéndose con el objetivo y personalidad que identifica a la organización en conjuntos.

1.8 INDICADORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El portal losrecursoshumanos.com (2016) menciona que la cultura organizacional cuenta con tres dimensiones, las cuales son: La identidad corporativa (qué somos), El sistema de valores corporativos (qué pensamos) y La unidad estratégica (cómo lo hacemos) es en estas tres manitudes que se hace evidente la presencia de una cutura organizacional.

Estas dimensiones cuentan indicadores que funcionan como puntos de partdia para observar la cultura organizacional. Dentro de los indicadores mas destacados se encuentran los siguientes:

- La historia de la organización: Se refiere a la historia de su fundador si tuviese, de su fábrica o edificio, de sus productos emblemáticos y los pequeños mitos y anécdotas que tiene toda organización y que son recordados y enzalzados por sus miembros
- La estructura y organización interna: Existen organizaviones cuya estructura es vertical, autoritaria y burocrática, pero hay otras que son horizontales, democráticas y dinámicas. Entre un extremo y otro existen variantes que no solo las determinan los aspectos culturales organizacionales sino también el sello personal que pueda aportar un jefe o un líder.
- Relaciones jerárquicas o estilos directivos: Se refiere a la forma en que se relacionan los niveles jerarquios del organigrama, añadido a ello, el estilo que imprimen sus jefes o

líderes, determinará una dinámica cultural en la empresa que se expresa en formas de dirigir a los empleados, la organización de las tareas, el liderazgo.

-El tamaño: se asume que una organización de grandes dimensiones tiende a contar con una estructura bien definida, con controles específicos, donde cada integrante tiene claridad de sus roles y responsabilidades. En cambio, una empresa pequeña suele ser más flexible en estos aspectos.

-La configuración corporativa: La serie de componentes que afectan o condicionan el clima interno de una organización: valores compartidos, determinados niveles de motivación (o desmotivación), una forma de gestionar la comunicación interna, incentivos, etc.

-La organización de los espacios físicos: este es un factor fundamental para entender la cultura corporativa. Por ejemplo, un líder democrático y horizontal tendrá su oficina cerca de sus colaboradores y con las puertas siempre abiertas. Un jefe autoritario y vertical tendrá una oficina grande y alejada de sus subordinados.

-La imagen externa y la proyección social: Se consideran factores clave como la identidad de la marca, el branding, la estrategia comunicacional en relación a la opinión pública, las acciones de responsabilidad social, la relación con los stakeholders, etc. La conjunción de estos factores determinará una percepción de la empresa por parte de los agentes externos. De ahí la importancia de que los mismos sean gestionados en forma coherente.

1.9 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional, no solo tiene beneficios en los colaboradores en general, si no que directamente impacta en las áreas y/o departamentos.

A continuación, se presenta un listado en el cual se describen las áreas en las cuales los beneficios de la cultura organizacional se ven inmiscuidos:

1. Área Financiera: El impacto en esta área es vital, debido a que los colaboradores teniendo claros los objetivos de la empresa y el rumbo que se debe tomar logran

mejores resultados por su compromiso, impactando y mejores porcentajes de productividad y mayores rendimientos.

2. Reclutamiento: Una cultura organizacional fuerte logra definir los procedimientos adecuados para atraer a candidatos aptos y compatibles con la personalidad de la organización.
3. Cadena de Suministro: La definición de actividades de cada área junto con sus líderes y equipos, logra que los procesos se lleven a cabo con eficiencia y eficacia.
4. Servicio al Cliente: La excelencia en la elaboración de un producto es base fundamental del servicio al cliente, esto crea una apertura al mejor servicio y experiencia para los clientes.
5. Capacidad para el cambio: Es aquella adaptabilidad para alcanzar objetivos-
6. Liderazgo: Los gerentes que forman parte fundamental del desarrollo organizacional, es la base para que estos den un sentido más claro al rumbo de la organización y sus áreas.
7. Moral: Este es un pilar de tener colaboradores valientes que sepan enfrentarse sin miedo y con gran fortaleza a las adversidades de la organización en quipo.
8. Juntas/Reuniones: Se crea una apertura a las opiniones y puntos de vista que pueda generar cambios y mejoras en la organización, sin perder el objetivo de la personalidad de la organización.
9. Satisfacción y Felicidad: La cultura organización exitosa promueve un ámbito laboral cordial y motivador para cada uno de los colaboradores, Chiavenato (2009).

La cultura organizacional tiene importancia en diversos departamentos, no solo en el área de recursos humanos, que es lo que se podría pensar. La cultura organizacional es un parte aguas para que las Pequeñas y Medianas empresas (PyME) logren establecer la personalidad que identificara a la organización con objetivos y metas. retos.

Es por tal razón que la cultura organizacional debe ser construida considerando las metas que busca alcanzar la organización, considerando los objetivos que quiere alcanzar.

Una organización debe tener perfectamente clara la cultura organización, sin importar su tamaño, ya que esto será la pauta para poder dirigir de forma adecuada a sus colaboradores, estableciendo las reglas del juego en la empresa.

Así mismo uno de los indicadores fundamentales como lo es la productividad se refleja directamente en la capacidad de los colaboradores de entender y asimilar los objetivos de la organización, así como el camino que se necesita seguir. Cequea y Rodríguez-Monroy (2012) afirman (Cequea & Rodríguez-Monroy, 2012). “La productividad no sólo depende del uso de la tecnología y de los recursos por parte de la organización, sino de las habilidades y destrezas de los individuos y de su motivación” (p. 122).

La organización puede tener subculturas, pero cada empresa quiere lograr que la cultura organizacional identificada sea dominante e independiente. Una vez más, es importante ser consciente de esto. Así mismo es de reconocer la importancia que tienen los fundadores de las empresas con respecto a la definición de la cultura organizacional en la primera etapa de la empresa. Puesto que, esta se va forjando con los hábitos creencias y otras, propias de los fundadores.

Cuando una empresa, cuenta con una cultura organizacional adecuada permite que cada colaborador se identifique con la organización y mantenga un comportamiento positivo dentro de ella, logrando así un buen desempeño en sus actividades y beneficiando la construcción de buenos resultados en los indicadores entre ellos de la productividad que propicia a la perfecta identificación del cumplimiento de los objetivos de la organización en relación a su rendimiento y nivel de eficiencia.

CAPÍTULO II. PRODUCTIVIDAD

El capítulo inicia con los antecedentes históricos de la productividad, continua con las definiciones dentro de la teoría económica según diversos autores y se mencionan sus principales indicadores de medición, así como los tipos de productividad que existen, las técnicas para mejorar la productividad y aquellos factores que la impactan directamente.

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PRODUCTIVIDAD

La productividad es un aspecto relevante que forma parte de las organizaciones, es por eso que a continuación se presenta la tabla 2.1 con los antecedentes más relevantes que han impactado a lo largo del tiempo:

Año	ANTECEDENTE
1766	La palabra productividad se mencionó formalmente por primera vez.
1883	Littre definió la productividad como la "facultad de producir", es decir, el deseo de producir.
1900	Época de los científicos. Influencia notable de los científicos en el sistema productivo. El aumento de la productividad se le atribuye a la evolución tecnológica como a la aplicación de los principios de administración industrial cuyos orientadores fueron Taylor, Gantt y Gilbreth.
1905	J. Early "relación entre la producción y los medios empleados para lograrla".
1914	Henry Ford aplica la cadena de montaje por primera vez, esta aplicación tiene efectos trascendentes sobre la vida del hombre y el consiente aumento de la productividad.
1955	Llega el movimiento de la productividad en México, se crea el Centro Nacional de Productividad.
1955	Ralph C. Davis "cambio en el producto obtenido por recursos gastados"
1962	Fabricant "siempre hay una razón entre la producción y los insumos"
1962-1965	En México el Centro industrial de productividad impartió los cursos para la formación de consultores, para profesionales de la ingeniería, la economía y la contabilidad. Se agregaron las técnicas básicas de la ingeniería industrial.
1965	Kendrick y Creamer "definiciones funcionales para la productividad parcial, de factor total y total"

1965	México, el Centro Industrial de Productividad se transformó en el Centro Nacional de Productividad de México, organismo dependiente de la STPS.
1966	Nace el Centro de Productividad de Monterrey (CPM).
1967	Se funda el Instituto de Graduados de Alta Dirección. Su objetivo es impulsar a las empresas a altos niveles de productividad.
1973	Surge el sistema “Toyotista de Producción” promovido por Toyota Motors Corp. Sus creadores son Shigeo Shingo y Tahichi Ohno.
1976	Laurence Siegel decreta “una familia de razones entre la producción y los insumos”
1978	Se relaciona la productividad mediante una formula, que expresada en términos de eficiencia y efectividad es: $\text{productividad} = \text{efectividad} * \text{eficiencia}$
1978	Se relaciona la productividad mediante una formula, que expresada en términos de eficiencia y efectividad es: $\text{productividad} = \text{efectividad} * \text{eficiencia}$
1979	Sumanth: “la productividad total- razón de producción tangible entre insumos tangibles”
1979-1983	El Centro Nacional de Productividad cambia de nombre por el Instituto Nacional de Productividad (INAPRO).
1988	Nace el Centro Nacional de Productividad de Canacintra con el apoyo de la STPS.
1991	se construye el Comité Estatal de Calidad y Productividad del Gobierno del Estado d México. Su propósito es contribuir a la modernización del aparato productivo de la entidad.
1992	Se firma el Acuerdo Nacional para la “Elevación de la Productividad y la Calidad” como un paso a seguir de l consolidación de nuestro país hacia el movimiento de la calidad.
1999	La productividad del trabajador del conocimiento es el mayor de los desafíos del siglo XXI. En los países desarrollados, es el primer requisito para su supervivencia. De ninguna otra forma pueden los países desarrollados esperar mantenerse y mucho menos mantener su liderazgo y sus estándares de vida” Peter Drucker.
2005	la productividad mundial mostro una evolución favorable, en particular en algunas economías asiáticas que es sus procesos productivos hacen un uso intensivo de diversos energéticos.

Tabla 2.1: Antecedentes de la Productividad

Fuente: Preceden,2020.

2.2 CONCEPTOS DE PRODUCTIVIDAD

Quesnay (1766), economista francés, uno de los pioneros del pensamiento económico, confirmó que “la regla de conducta fundamental es conseguir la mayor satisfacción con el menor gasto o fatiga”. Este planteamiento está directamente relacionado con el utilitarismo y en él están presentes los antecedentes que apuntan a la productividad y competitividad en relación a la utilización de recursos.

Para Smith (1776), en su obra “La Riqueza de las Naciones” se presenta una definición de productividad cuando se analizan las causas y repercusiones de la división del trabajo, las características de los trabajadores y el desarrollo tecnológico y la innovación ya que se señala que la división del trabajo es la causa más importante del progreso en las facultades productivas del trabajo.

Marx (1867) en su obra “El capital” hace referencia al concepto de productividad lo cual describe como una teórica y empírica. Además, diferencia la idea de productividad de la de intensidad del trabajo.

El grado social de productividad del trabajo se expresa en el volumen de la magnitud relativa de los medios de producción que un obrero, durante un tiempo dado con la misma tensión de la fuerza de trabajo, transforma en producto.
(Marx, 1980, p. 772)

La productividad hoy en día en las organizaciones es fundamental debido a que la exigencia es obtener la mayor rentabilidad posible. Para Carro y Gonzales (2012), la productividad refiere la mejora del proceso productivo, es decir la mejora en los indicadores productivos es una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados, la cantidad de bienes y los servicios producidos. Por tal motivo la productividad es un indicador que relaciona todo aquello generado por un sistema de salidas o

producto, en relación a los recursos utilizados para poder generar entradas o salidas de insumos. Por lo tanto se aplica el siguiente supuesto:

$$\text{Productividad} = \text{Salidas} / \text{Entradas}$$

Por otro lado Martínez (2007) señala que la productividad es un indicador que presenta que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios en relación a los recursos utilizados y productos obtenidos.

La productividad también puede considerarse como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos que una organización espera (Martínez, 2007).

La productividad es una combinación entre el desempeño y la eficiencia con la utilización de los recursos, que genera resultados positivos a las organizaciones.

2.3 MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

Betancourt (2017) menciona que la medición de la productividad está compuesta por cuatro elementos fundamentales los cuales se enlistan a continuación:

- La eficiencia representa la relación entre resultados obtenidos y los insumos utilizados.
- La efectividad es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, que permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.
- La eficacia definida como el logro de objetivos económicos que genera crecimiento tanto al hombre como al aspecto tecnológico y valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos.
- La relevancia como el desempeño administrativo que causa impacto en la sociedad.

Por otro lado, para Sladogna (2017) existen solamente dos metodos utiles para medir la productividad, las cuales se muestran en la tabla 2.2

Medicion	Descripcion
<i>Medicion por volumen fisico</i>	Utiliza como unidad de medida la cantidad de bienes producidos, considera la cantidad de unidades físicas producidas (salida) y la cantidad de unidades físicas ingresadas al proceso de producción (entradas).
<i>Medicion por valor agregado</i>	Cuando las mercancías se valorizan en moneda local. Este índice, muy utilizado por Organismos Internacionales como medida de la productividad comparada entre países.

Tabla 2.2: Medición de la productividad

Fuente: (Sladogna, 2017, p. 4)

Sumanth (2001), Cuando se habla de la medición de la productividad se presentan ciertos errores en la utilización de los datos estadístico y situaciones que generan problemas y dificultades para la presentación de resultados.

Antes de aplicar un método, es importante considerar diversas fases como:

- a. Tomar la decisión para considerar y medir la productividad.
- b. Determinar el sistema objetivo de la organización y el nivel de intervención necesario.
- c. Determinar según los objetivos de la empresa el periodo de medición
- d. Elegir el método de medición
- e. Utilizar el método de medición, (Carro y Gonzales, 2012, p. 4).

La medición de la productividad permite poder evaluar a la organización a nivel económico, de tal forma que se pueda identificar mejoras, nuevas estrategias, así como áreas de oportunidad para la toma de decisiones.

2.3.1 Indicadores de la medición de la productividad

La selección de los indicadores para medir la productividad va a estar directamente relacionada con las peculiaridades de cada actividad o empresa, por tal motivo no es posible determinar, en términos generales, cuáles deberían ser los indicadores más idóneos.

Heredia (2013) define un indicador como una medida para cuantificar la eficiencia y eficacia de una actividad o proceso, estos indicadores tienen diversas formas de clasificarse, entre las cuales destacan:

- ✚ Naturaleza del objetivo que se mide: puede ser financiero, satisfacción de clientes, impacto social, entre otros.
- ✚ Nivel jerárquico de quien lo utiliza: divididos en estratégicos, tácticos y operativos.
- ✚ De propósito: de control o de mejora.
- ✚ Datos que utiliza: dependiendo el tipo de información que utiliza para sus mediciones pueden ser históricos y de previsión.

Para el óptimo desarrollo de indicadores se debe considerar lo siguiente:

- ❖ Debe ser pertinente, tener relevancia y ser útil para la toma de decisiones.
- ❖ Debe ser preciso y reflejar lo que se quiere analizar, esto se logra a través de una definición adecuada de sus características y su instrumento de medición.
- ❖ Debe ser oportuno, lo que significa que debe estar disponible en el tiempo en que la información que lo genera es relevante para la toma de decisiones.
- ❖ Debe ser económico que significa que su medición y los beneficios que genera son mayores a los costos en que se incurre por generarlo, Heredia (2013).

EL portal TuDashBoard (2020) menciona que existen 10 indicadores básicos de las organizaciones para la medición de la productividad, los cuales pueden ser específicos según su departamento y objetivo a corto, mediano y largo plazo. En la imagen 2.1 se presentan 10 ejemplos de indicadores de la medición de la productividad universales:



Imagen 2.1

Fuente: TuDashBoard (2020)

A continuación, se describe cada uno de los indicadores:

- Horas extras: Las horas extras son un indicador importante debido a que miden el costo y el rendimiento de los empleados individuales.
- Efectividad Laboral: La efectividad laboral es un indicador que mide detalles como la cantidad de personal, la efectividad de los turnos y en

general realizar tareas de la mejor manera posible en función de los recursos disponibles y de los resultados esperados.

- Progreso de proyecto: En algunas organizaciones existen proyectos establecido y proyectos en curso que pueden ser útil para los distintos departamentos de una empresa. Este es un indicador importante debido a que permite que todos los empleados, independientemente de su área, tengan una visión común del trabajo realizado, resultados obtenidos y esperados a largo plazo.
- Control de calidad: Los indicadores del control de calidad cuenta con medidas que van desde el costo de la calidad hasta el porcentaje de productos conformes y el número de defectos, los cuales fomentan la transparencia entre la dirección y los empleados.
- Espíritu de iniciativa: Este indicador se relaciona directamente a la atención, impulso y la energía de los empleados para que se tome la iniciativa y participación en el crecimiento de la empresa.
- Tasa de rotación de empleados: La tasa de rotación de empleados es un indicador directamente del departamento de Recursos Humanos que marca el ritmo en el que las personas abandonan la empresa.
- Crecimiento de las ventas: Para este indicador se realiza un seguimiento del rendimiento individual de los empleados de ventas en relación con los objetivos y procesos.
- Personal de mayor rendimiento: El mejor talento merece ser reconocido, pero no se puede reconocer algo si no se mide, es aquí en donde los indicadores de cada organización sirven para medir a sus departamentos, líderes y equipos de trabajo.
- Tasa de conversión de reclutamiento: Este indicador mide el rendimiento del personal de recursos humanos, se deben tener estándares los cual determinará según la calidad de las contrataciones. Para medir la tasa de conversión de tu contratación,

simplemente compara el número de solicitantes con el número de contrataciones.

- Tiempo para ocupar un puesto: Este indicador calcula el tiempo de cobertura de vacantes, registra el tiempo que transcurre desde que se crea un puesto de trabajo hasta que se contrata y se adecua al nuevo colaborador en el puesto con planes de trabajo.

Los indicadores permiten identificar el rendimiento de una acción o estrategia para poder medir el rendimiento del trabajo, y es por eso que los indicadores deben tener una gran relevancia para para las organizaciones, puesto que será lo que permitirá medir, y en última instancia saber, qué es lo que funciona para la organización y qué es lo que podría mejorar. Estos indicadores son un parte aguas para la elección de nuevas propuestas las cuales buscan impactar en la mejora de la productividad en función de los resultados de los procesos de la operación.

2.3.2 Ventajas de la utilización de indicadores

Heredia (2013), una las principales ventajas de utilizar los indicadores son:

- Medición constante de acciones y procesos.
- Posibilidad de ser flexibles y adaptarnos a fluctuaciones y cambios de forma eficaz.
- Posibilidad de motivar a nuestro equipo a través de metas y objetivos claros y preestablecidos
- Facilidad para la presentación de resultados y previsiones.

2.4 PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

Para el plan de mejoramiento de la productividad, existe el proceso de análisis jerárquico desarrollado por Thomas L. Saaty por sus siglas en inglés (*The Analytic Hierarchy Process*), (AHP) que permite que las gerencias establezcan el grado de

importancia que tienen los valores organizacionales asociados a los factores que afectan la productividad una organización, (Velasquez, Nuñez y Rodriguez, 2010).

Se presenta en la tabla 3.3 el plan de mejora de acuerdo con el analisis jeraerquico (AHP).

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD
<p>Seguridad del trabajador: conocimiento y puesta en práctica de las normas de seguridad</p> <p>Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas, ambientales en que se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización. • Investigar posibles situaciones que atenten contra el desenvolvimiento normal de las operaciones, de manera de prevenir accidentes. • Capacitar a los trabajadores a través de charlas, boletines, en la importancia de respetar y acatar las normas y procedimientos establecidos.
<p>Disciplina: compromiso de cumplir con los deberes y obligaciones que exige el trabajo y la misión de la empresa, actuando de manera ordenada.</p> <p>Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir y divulgar normas de actuación acordes con el cumplimiento de las tareas • Dirigir y controlar el cumplimiento de las acciones acordadas por todos los miembros de la organización. • Promover en el personal actitudes para actuar de acuerdo a criterios preestablecidos en la organización
<p>Ética-Honestidad: conducta con estricto apego a principios y valores morales</p> <p>Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, sensibilizar y poner en práctica un código de ética. • Internalizar la ética como filosofía de vida en la cual se basa el éxito de la organización. • Promover la puesta en práctica de comportamientos que acerquen la gestión a la consecución de los objetivos.
<p>Responsabilidad: cumplir en forma eficiente con los deberes y obligaciones</p> <p>Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover un desempeño organizacional basado en trabajar mejor y con más motivación. • Sensibilizar a todos los miembros de la organización en la importancia de asumir el compromiso de realizar las tareas de acuerdo al deber ser.
<p>Trabajo en equipo: trabajar para conseguir un objetivo común, con un alto grado de compromiso.</p> <p>Estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover el esfuerzo grupal para superar los resultados a obtener de manera individual • Reconocer los esfuerzos grupales.

Tabla 3.3: Plan de mejoramiento de la productividad

Fuente: (Velasquez, Nuñez y Rodriguez, 2010, p. 9).

2.5 FACTORES QUE IMPACTAN EN LA PRODUCTIVIDAD

Según Núñez (2007), cuando se habla de productividad es un concepto que ha evolucionado a través del tiempo y en la actualidad son diversas las definiciones que se refieren a este concepto, al igual que factores que la conforman, actualmente, existen elementos que se identifican como constantes en relación a los indicadores de la productividad, estos son: la producción, el hombre y el dinero.

Es importante que las organizaciones identifiquen los factores que impactan de forma positiva y negativa en su productividad, Cualquiera que sea su rama o campo, debe considera cuidar estos puntos: establecer metas y objetivos, buscar incentivación de la creatividad, fomentar las sinergias, mantener la innovación tecnológica, saber delegar responsabilidades, potenciar medidas de conciliación y flexibilidad laboral y planificar el día con antelación, (Velasquez, Nuñez y Rodriguez 2010).

Denison (1997) refiere que el desempeño de las organizaciones es representado por un circulo el cual al centro se muestra como el corazón de la organización donde se encuentran las creencias y los supuestos de la organización, que están directamente 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). En la imagen 2.2 se muestra este modelo.

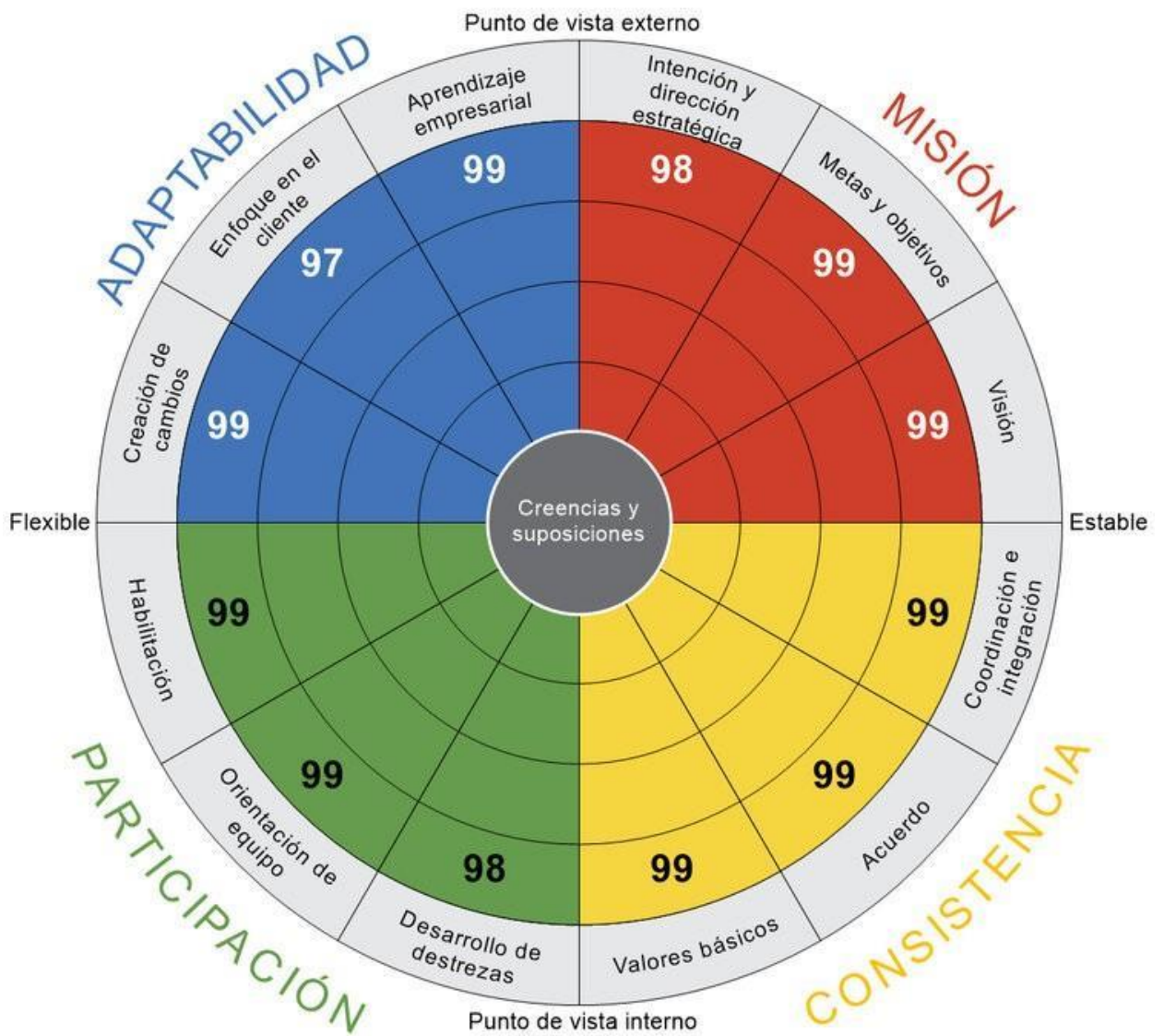


Imagen 2.2

Fuente: Denison (1997)

El modelo de Denison conecta directamente la cultura organizacional con los indicadores de desempeño de la organización, dentro de estos indicadores es que se

menciona la productividad que en términos generales busca medir de forma exacta la eficiencia y eficacia de los procesos de la organización.

Uno de los desafíos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas (PYME) es comprender y saber cuándo se necesita un cambio organizacional y tomar las decisiones correctas que no afecten el nivel de productividad del negocio.

Comprender los factores que influyen en la toma de decisiones en las PYME implica la necesidad de identificar el entorno empresarial y sus variables de desempeño, refiriéndose a la efectividad de las buenas prácticas operativas, y el conocimiento y manejo de sus indicadores. Si bien las PYME son empresas que derivado a su tamaño al no contar con un control operacional que le permita poder medir su productividad como un indicador económico, corren el riesgo de sufrir afectaciones relativas a la prestación de su servicio.

CAPÍTULO III. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PyME) DEL SECTOR DE LA CONTRUCCION EN EL ESTADO DE PUEBLA

En el capítulo tres se presentará la definición de las pequeñas y medianas empresas (PyME), sus características, su clasificación, las ventajas y desventajas que las caracterizan, así como su importancia en la economía.

3.1 DEFINICIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PyME)

La pequeña y mediana empresa, son organizaciones con características distintivas, tiene dimensiones con ciertos limitantes ocupacionales y financieros prefijados por los estados o regiones. Son agentes con lógicas, culturas, intereses y espíritu emprendedor específico (Wilsoft, 2018).

Una de las definiciones tradicionales del concepto de pequeñas y medianas empresas según el Coordinador del programa emprendedor de la UANL se han basado en varios criterios que son:

- El número de trabajadores que emplean
- El volumen de producción o de ventas
- El valor del capital
- El consumo de energía

(Coordinador del Programa Emprendedor de la UANL, 2000).

3.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PyME)

Las pequeñas y medianas empresas cuentan con diversas características según Logicbus (2019), las cuales se enlistan a continuación:

- El capital es proporcionado por dos o más personas que establecen una “sociedad”.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- No se concentran en la inversión de capital, por tal motivo se centran en el trabajo para conseguir mayor productividad
- Dominan y abastecen un mercado local más amplio.
- Están en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana, mientras que la mediana, aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado.

Estas características permiten que las pequeñas y medianas empresas (PyME) cuenten con cierta flexibilidad que les permite adaptarse a los cambios y al mercado prioritarios debido a que sus riesgos son menores en comparación de las grandes marcas.

3.2.1 Desafíos de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME)

Las pequeñas y medianas empresas (PyME) se encuentran también con retos peligrosos con las que se enfrentan, según Calderón (2013), esos desafíos son los siguientes:

- ✓ Fuentes de financiamiento escasas y elevadas: Esta es una de las causas con mayor peso en la implicación del quiebre de las pequeñas y medianas empresas (PyME) debido a la falta de financiamiento en relación a los altos niveles de intereses y

poca oportunidad de obtención de estas fuentes debido a que se da prioridad a las grandes empresas.

- ✓ Falta atención a la calidad: Debido a la poca existencia o en algunos casos falta de procesos productivos o bien atención al cliente, es causa de un desafío contante en el mercado competitivo.
- ✓ Recursos humanos sin objetivos y presupuesto para la casa de talentos y retención de colaboradores: La falta de una cultura organizacional impacta en el reclutamiento y en el ámbito del ambiente laboral sano para la retención de colaboradores.
- ✓ Productividad insuficiente: Una de las causas de la insuficiencia de productividad es por el bajo presupuesto para la inversión de maquinaria tecnológica.
- ✓ Insuficiencia innovación tecnología: Este desafío va de la mano con la falta de financiamiento para la adquisición o inversión de nuevas tecnologías, (Calderón, 2013).

Cada uno de estos desafíos, ponen en juego el desarrollo y larga vida de las PyME debido a que están en constante competitividad con empresas de diversos tamaños que son parte del mercado directo de competencia con altos niveles de desarrollo económico y de inversión.

3.2.2 Propuesta de solución de desafíos de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME)

En relación a los desafíos mencionado en el subtema anterior se presenta a continuación la tabla 3.1 en la que se brinda un panorama de los desafíos y posibles soluciones con los que las pequeñas y medianas empresas (PyME) podrían atacar y desaparecer estos puntos críticos para sus organizaciones;

Áreas Críticas	Desafío	Propuesta de solución
----------------	---------	-----------------------

Producción	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procesos productivos ✓ Distribución de producto ✓ Limpieza y mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistema de gestión de calidad ✓ Reingeniería de procesos ✓ Cheklis de mantenimiento
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura financiera inadecuada ✓ Oportunidades de inversión ✓ Capacidad productiva ✓ Costos de operación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación económica tributaria ✓ Planeación estratégica ✓ Diagrama de Pareto ✓ Análisis de presupuestos
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cultura organizacional ✓ Gestión del cambio ✓ Evaluación del desempeño ✓ Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo de misión, visión, valores y objetivos ✓ Planeación por objetivos ✓ Sistema de indicadores

Tabla 3.1: Propuesta de solución de desafíos de las Pequeñas y Medianas empresas (PyME).

Fuente: Calderón (2013).

3.3 CLASIFICACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PyME)

Las pequeñas y medianas empresas (PyME) se caracterizan en relación a su número de empleados y se pueden diferenciar por tres rubros: Pequeña, Mediana y Grande, de las cuales las (PyME) se colocan en dos supuestos, Pequeña y Mediana. Según el autor Valencia (2010) su clasificación es la siguiente:

Clasificación de empresas en México por tamaño			
Tamaño/ sector	Industria	Comercio	Servicios
Pequeña	11 a 50	11 a 30	11 a 50
Mediana	51 a 250	31 a 100	51 a 100
Grande	251 o mas	101 o mas	101 o mas

Tabla 3.2 Clasificación de empresas en México por Tamaño

Fuente: Valencia (2010).

Como se muestra en la Tabla 3.2 esta clasificación añade los conceptos de tipo de sector, esto con el fin de identificar el rubro de las organizaciones dependiendo su giro de origen.

3.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PyME)

Soto (2004) han identificado a lo largo de su trayectoria en el tema de las pequeñas y medianas empresas (PyME) ventajas y desventajas que evalúan a este rubro económico, de tal forma se describen de la siguiente forma:

3.4.1 Ventajas de las Pequeñas y Medianas empresas (PyME)

Las pequeñas y medianas empresas PyME cuentan con capacidades se sobreponerse ante un mercado, de las cuales destacamos las siguientes en la tabla 3.3:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Forman parte de un porcentaje impórtate de la población económica de desarrollo del país	Los controles de calidad son mínimos o incluso inexistentes
Por su tamaño se multiplican en diversas regiones contribuyendo al desarrollo local	La calidad del producto o servicio llega a tener deficiencias por el omiso control de los procesos productivos o de atención al cliente
Son grande generadoras de empleos	Llegan a sufrir por falta de financiamiento
Debido a su tamaño tiene fácil movilidad permitiéndose disminuir o ampliar su tamaño	No llegan a contar con áreas especializadas para la capacitación y/o actualización del personal
Según de desarrollo tiene la capacidad de convertirse en empresas grandes	Lo salarios no son competitivos
Adquieren y adaptan tecnologías nuevas debido a su tamaño	No existe reinversión de utilidades para mejora de la organización

Tabla 3.3 Desventajas de las Pequeñas y Medianas empresas (PyME)

Fuente: Garduño (2017).

3.5 IMPORTANCIA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PyME)

El sector de las pequeñas y medianas empresas (PyME) tiene una importancia sobresaliente en la economía, de tal manera que el autor Valverde (2012) se basa en las siguientes consideraciones:

- Una de las principales preocupaciones del gobierno de un país es el asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra que cumple un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- Favorecen y reducen las relaciones sociales a términos más personales y más estrechos entre el empleador y el empleado, favoreciendo las conexiones laborales de las PyME.
- Debido a que desarrollan un menor volumen de actividades, las PyME poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultarán una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado.

- Casi en la totalidad de las economías de mercado, las empresas pequeñas y medianas (PyME), constituyen una parte sustancial de la economía. En general la generación de empleo es sustancial, ya que estas utilizan más mano de obra y menos capital que las grandes empresas.

En general son un gran factor para enriquecer la distribución de riqueza e impulsar la economía, así como darle un valor agregado a la generación de nuevos empleos y en términos específicos el desarrollo económico local de cada de cada región.

3.6 CULTURA ORGANIZACIÓN EN LAS PyME

Cuando se habla de la cultura organizacional de una empresa es la consecuencia de las costumbres, tradiciones, procedimientos y sistemas con los cuales opera y funciona. En el caso de una PYME, es el resultado de quien la crea y quien le imprime su inteligencia a la compañía desde que inicia actividades o cuando la entidad ya lo exige. El autor de una compañía tiene ideas claras de lo que quiere y seleccionará a las personas que le escoltarán en su aventura, a quienes cree que comulgarán con sus ideas.

Sin embargo, la cultura organizacional repercute en su mayoría en la calidad de vida del colaborador de la empresa y, como consecuencia, se ve reflejado en la calidad de su producto o bien su servicio al cliente, por lo tanto, se destaca que el clima organizacional es parte fundamental del comportamiento y resultado de las acciones de los colaboradores en las empresas (Chiaventato, 2009).

Una de las prioridades que deben ser consideradas para las PyME es contar con una sólida y bien reforzada cultura organizacional, ya que ciertos ajustes culturales pueden mejorar la productividad, reducir costos, y aumentar la rentabilidad. Si los resultados de un negocio dependen de ciertos colaboradores que coordinan acciones, cualquier organización, independientemente del tamaño que posea, debe tener una cultura que se

pueda optimizar y sobre todo pueda unificar criterios para poder identificar el camino por el cual se va a dirigir para cumplir con sus objetivos a corto, mediano y largo plazo (Torres, 2014).

Es vital que las PyME se centren en desarrollo de una cultura organizacional y en la transformación emprendedora para poder generar una cultura basada en el compromiso, en vez del control, y el saber delegar la responsabilidad que implica la coordinación justa y objetiva de un equipo y de las nuevas oportunidades que surgen de la misma. La capacidad de proyectar identidad, las personas no compran el producto sino la identidad.

Las PyME deben fomentar redes de negocios que incentiven la cultura del liderazgo emprendedor, las oportunidades de intercambio, y genere alianzas estratégicas para el diseño de nuevos futuros en conjunto (Torres, 2014).

La cultura organizacional es un elemento básico para impulsar y mantener la competitividad de la empresa, es importante un líder que sea la guía para la realización de los objetivos de la empresa mediante la implantación de estrategias adecuadas para llegar a los objetivos de la organización. Así como también es un elemento esencial para el éxito de la empresa, la cultura de una organización puede describirse mejor como su personalidad donde cada uno de los factores que se han decidido adoptar son de vital importancia seguir para tener una buena cultura organizacional y lograr el éxito y reflejando estos resultados en los niveles productivos de la organización y del ambiente laboral (Torres, 2014).

La cultura organizacional, según redacta Hernández (2014) en la entrevista con Dania Núñez, Gerente Comercial Regional de Manpower México y Centroamérica, es la suma de visión, misión, valores corporativos y objetivos de modo que en la medida en que las empresas los tengan claramente definidos se logrará una evolución y permanencia en el mercado

Para las pequeñas y medianas empresas (PYME) puede llegar a ser costoso implementar estrategias que no estén consideradas a su corto plazo, pero se vuelve aún más crítico cuando no aplican ni tiene una metodología de hacia dónde quiere que llegue su empresa y dónde la ven a largo plazo. La falta de una cultura organizacional con objetivos y rumbos disuelve la oportunidad de una que una PYME sobreviva.

Para que una pequeña y mediana empresa (PYME) pueda mantenerse o tornarse exitosa es oportuno esclarecer que no existe un estilo de liderazgo o una cultura organizacional mejor o peor. De manera que, tanto un estilo conservador como un estilo transformacional pueden conducir una organización al éxito o al fracaso. En los primeros años de una empresa, un estilo de liderazgo más conservador es importante para ayudar a establecer una cultura organizacional y crear cierta estabilidad, pues, no puede vivir constantemente en la incertidumbre. Todavía, en el medio plazo, es fundamental que la empresa sea capaz de adaptarse a las necesidades de cambios, porque si preservan las mismas ideas, valores y costumbres, crea tensiones en los miembros de la organización, igualmente como cuando se vive en la incertidumbre y logran conducir a la discontinuidad, el tiempo y los cambios que se dan gracias al mundo globalizados en el que vivimos exigen un cambio constante a la empresa el cual debe de tomarse en cuenta para poder alcanzar las metas de la organización, (Fernandez, 2007).

El estilo de liderazgo y la cultura adecuada dependen de las circunstancias que involucran a las organizaciones y de su tiempo de actuación en el negocio. Cuando la empresa ya tiene una cultura establecida y es capaz de trabajar en situaciones de incertidumbre, entonces sí que un estilo de liderazgo transformacional es recomendable para conseguir mantener la estabilidad que se hace necesaria y al mismo tiempo adaptarse a las nuevas exigencias.

3.7 VENTAJAS DE QUE LAS PyME CUENTEN CON UNA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organización es la personalidad que adquiere una organización, por esa razón es importante que toda organización cuente con una, puesto que evitar la diversificación de personalidades entre sus colaboradores, definiendo el rumbo y objetivo al que se va a dirimir toda la compañía, (Sanchez, 2007).

A continuación, se presentan las cinco ventajas que, RecursosHumanos.tv (2019) considera importantes en una organización que cuenta con una cultura organizacional:

- La creación de una identidad propia para la empresa: Esto permitirá a los colaboradores a desarrollar estrategias alineadas con los valores de la organización, potenciando la integración y el sentido de pertenencia.
- La productividad de los empleados aumentará: porque trabajar en un ambiente cómodo les permitirá concentrarse completamente en el trabajo que deben hacer
- La compañía proyectará una buena imagen: esta ventaja estará dentro y fuera. Esto le permitirá ser reconocido y hablar de ella positivamente.
- Retención de colaboradores: promover el sentido de pertenencia, los empleados que comparten el valor de la sociedad serán más leales. Esto ayudará a evitar reemplazar a los empleados y ahorrar costos que representa esto.
- Atracción de talentos: Apertura a una buena reputación, los profesionistas estarán interesados en colaborar la organización, trayendo como consecuencia, la atracción del talento de forma más sencilla.

Es de suma importancia que, desde el nacimiento de cualquier organización, este perfectamente definido el rumbo de la misma, esto ira de la mano con su misión, visión, valores, objetivos e incluso desafíos, para poder definir los caminos que la organización va tomar para lograr sus metas. Una cultura organizacional no solo es una estrategia empresarial, sino que es uno de los pilares básicos que van a fundamentar el conjunto de personas que harán crecer a la organización.

3.8 DESVENTAJAS Y BARRERAS DE QUE LAS PyME NO CUENTEN CON UNA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es como el dinero, se tiene o no se tiene, y es el mismo caso en las organizaciones, no existe una cultura organizacional a medias, es por esa razón que el no contar con ella implica para las pequeñas y medianas empresas (PyME) desventajas y barreras que ponen en riesgo a la organización, entre ellas las que menciona el autor (Chiavenato, 2009):

- **Barrera al cambio:** La cultura es una desventaja cuando los valores compartidos no van de acuerdo con los que harán progresar la eficacia de la organización. Entornos dinámicos, cambios rápidos y una cultura atrincherada con seguridad no resulte apropiada.
- **Barrera a la diversidad:** Una cultura fuerte impone bastante presión para que se amolden los empleados. Limita los campos de valores y estilos aceptables.
- **Desorientación:** Cuando una empresa no comunica bien, el discurso se pierde y las líneas estratégicas dejan de estar claras. Si no hay una buena comunicación entre los empleados, cada cual entenderá las cosas a su manera y la inexistencia de un discurso común desorientará a los empleados.
- **Cultura basada en la desconfianza:** Si nadie tiene clara cuál es la realidad, generará problemas de desconfianza, conexión y credibilidad en la empresa.
- **Desmotivación y pérdida de productividad:** Si los trabajadores sienten que no están informados de lo que pasa y que sus opiniones o ideas no importan, dejarán de poner interés y pasión en lo que hacen; y eso los convertirá en empleados pocos productivos.
- **Problemas por falta de coherencia:** Esto se debe a que muchas veces los jefes no dicen lo que piensan y no hacen lo que dicen y en otras ocasiones no se predica con el ejemplo y esto hace que los empleados se confundan o se sientan desmotivados.

Pese a que la cultura organizacional no es algo que pueda ser palpable para una organización, es muy notorio y visible cuando, la falta de esta, puede ocasionar diversos panoramas nada favorables para las organizaciones sin importar su tamaño, ya que los caminos que la organización espera que tomen los colaboradores, se vuelven turbios y cero objetivos, provocando daños irreversibles como el cierre de la compañía.

Un impacto considerable en una mala construcción y difusión de la cultura organizacional, es en la productividad de la organización, esto deja a los colaboradores sin los cimientos para poder dirigirse con objetivos.

3.9 PYME DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN PUEBLA

Una vez analizadas los antecedentes y características de la organización vistas en este capítulo, es que se decide vincular este trabajo de investigación con una pequeña empresa de la capital Poblana, en relación a el desarrollo e impacto de estas organizaciones que conforman la economía del estado.

Según la encuesta nacional 2021 del INEGI, Puebla cuenta con 720 empresas constructoras con 17,895 unidades a nivel nacional, por lo que, por industria, Puebla es la octava entidad más grande del país, representando alrededor del 4% de las unidades económicas de la construcción.

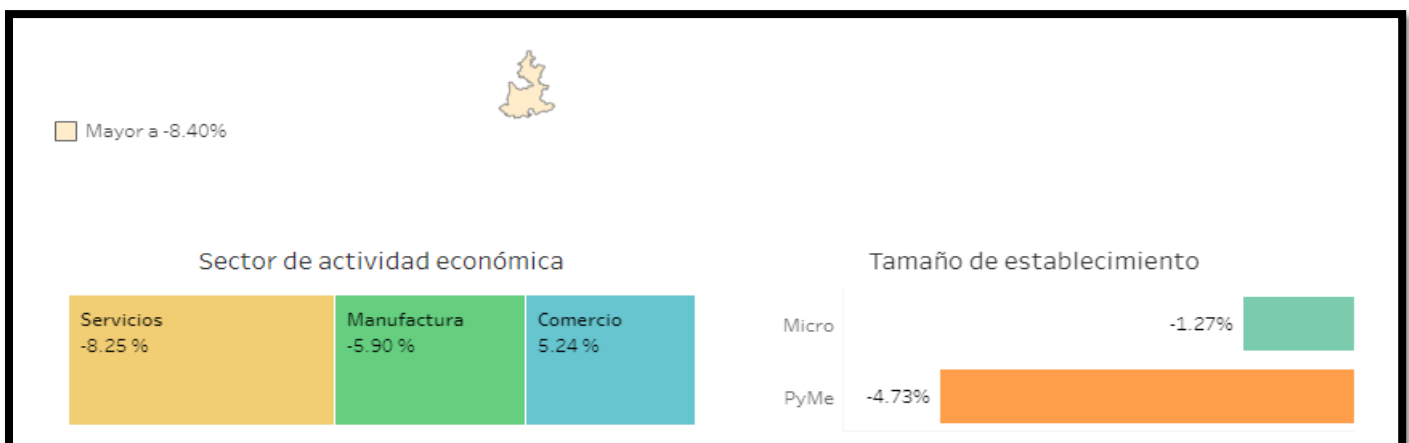


Imagen 3.1: Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) 2021

Fuente: https://www.inegi.org.mx/programas/edn/2021/#Informacion_general

En la imagen 3.1 se puede observar como la demanda ocupacional de las Pyme es de un 4.73%. En relación al proceso de esta investigación con directivos de la empresa estudio de caso, se comentó que derivado de empresas de giro de la construcción, la sobrevivencia de estas pymes es complejo, derivado a que en su mayoría, su, encuentran oportunidades importantes de trabajo mediante licitaciones, lo cual está de la mano relacionado con el tema de la corrupción, debido a que si una pyme del ramo de la construcción que busca licitar para un buen proyecto público, no cuenta con los contactos necesario para poder ser considerado, no se obtendrán estos proyectos, provocando que no se pueda lograr un impacto en el sector y puedan desempeñarse económicamente.

Pero antes se retoma la construcción teórica y su relación con las partes que integran el instrumento comenzando con lo que es la cultura, que refiere a aquello que pertenece al espíritu, costumbres, adoraciones, estructura historia etc. Mientras que la organización funge como un medio de gestión del capital humano convirtiéndose en una estructura social. La cultura organizacional no es más que la personalidad de una sociedad, que directamente influye en la formación así como en la diferenciación de la identidad de la organización, es decir, ejemplificando con las personas, estas poseen ciertas características que lo hacen diferenciarse de otras, esta serie de características pueden ser positivas y negativas que si no se trabajan correctamente pueden traer afectaciones en las relaciones interpersonales, si nos regresamos al tema de la cultura organizacional, por tal motivo o, es importante que se cuente con una cultura organizacional fuerte.

El desempeño de las organizaciones como menciona Denison (1997) y retomando el instrumento utilizado en estas investigaciones, conecta la cultura organizacional con el desempeño de diversos indicadores de la organización, de los cuales se considera la productividad que mide de forma exacta la eficiencia y eficacia de cada uno de los

procesos de la organización. La productividad es un indicador fundamental en las organizaciones, que en términos generales se relaciona con lo generado por el sistema de salidas de producto en relación con todos los recursos utilizados para poder generar las salidas de este producto. En esta investigación es en donde se buscó poder conectar estos dos sentidos de cultura organizacional con la productividad, considerando que uno puede depender en relación del otro, es decir, si no se tiene una cultura organizacional fuerte, en donde los colaboradores entiendan las características de la organización, así como lo que la diferencia de otras, y lo adjunten a sus procesos productivos, podrán ser eficientes y eficaces.

Las pequeñas y medianas empresas, son organizaciones que se caracterizan por tener especificaciones que las distinguen, como en el caso de la cultura organizacional, estas características las hacen únicas dentro del ramo de las organizaciones. Por tal motivo las PyME cuentan con beneficios y desafíos, dentro de los cuales se caracterizan sus procesos productivos, debido a que al ser pequeñas no cuentan con estos procesos bien definidos, provocando en su caso incluso productividad insuficiente, así mismo su cultura organizacional es deficiente, provocando una rotación constante de colaboradores, o bien acciones que no puedan definir la personalidad de la organización para el buen funcionamiento laboral.

Pero antes de cerrar el presente capítulo se retoma la construcción teórica y su relación con las partes que integran el instrumento comenzando con lo que es la cultura, que refiere a aquello que pertenece al espíritu, costumbres, adoraciones, estructura historia etc. Mientras que la organización funge como un medio de gestión del capital humano convirtiéndose en una estructura social. La cultura organizacional no es más que la personalidad de una sociedad, que directamente influye en la formación así como en la diferenciación de la identidad de la organización, es decir, ejemplificando con las personas, estas poseen ciertas características que lo hacen diferenciarse de otras, esta serie de características pueden ser positivas y negativas que si no se trabajan correctamente pueden traer afectaciones en las relaciones interpersonales, si nos

regresamos al tema de la cultura organizacional, por tal motivo o, es importante que se cuente con una cultura organizacional fuerte.

El desempeño de las organizaciones como menciona Denison (1997) y retomando el instrumento utilizado en estas investigaciones, conecta la cultura organizacional con el desempeño de diversos indicadores de la organización, de los cuales se considera la productividad que mide de forma exacta la eficiencia y eficacia de cada uno de los procesos de la organización. La productividad es un indicador fundamental en las organizaciones, que en términos generales se relación con lo generado por el sistema de salidas de producto en relación con todos los recursos utilizados para poder generar las salidas de este producto. En esta investigación es en donde se buscó poder conectar estos dos sentidos de cultura organizacional con la productividad, considerando que uno puede depender en relación del otro, es decir, si no se tiene una cultura organizacional fuerte, en donde los colaboradores entiendan las características de la organización, así como lo que la diferencia de otras, y lo adjunten a sus procesos productivos, podrán ser eficientes y eficaces.

Las pequeñas y medianas empresas, son organizaciones que se caracterizan por tener especificaciones que las distinguen, como en el caso de la cultura organizacional, estas características las hacen únicas dentro del ramo de las organizaciones. Por tal motivo las PyME cuentan con beneficios y desafíos, dentro de los cuales se caracterizan sus procesos productivos, debido a que al ser pequeñas no cuentan con estos procesos bien definidos, provocando en su caso incluso productividad insuficiente, así mismo su cultura organizacional es deficiente, provocando una rotación constante de colaboradores, o bien acciones que no puedan definir la personalidad de la organización para el buen funcionamiento laboral.

La información recopilada en los tres capítulos de este trabajo de investigación, son la base para poder llevar a cabo el desarrollo de la metodología, en donde se utilizara un estudio de caso para desarrollar la investigación de campo de tal forma que se describirá

la información de la empresa, así como la presentación de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos a los que se recurrió, con el fin de poder presentar el estado de la hipótesis, así como las propuestas sugeridas.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En este capítulo se detalla la metodología utilizada para la investigación de campo, así como la descripción del instrumento para la recopilación de datos. Así mismo se presentan los resultados obtenidos, de los cuales se podrá llegar a conocer el estado de la hipótesis.

4.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Para la investigación documental se recurrió al acopio de información a través de la consulta de fuentes secundarias como son: tesis, libros, artículos de investigación, direcciones electrónicas de internet, así como perspectivas y comentarios de los colaboradores que forman parte de la organización de la cual se realiza el estudio de caso.

4.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En este trabajo de investigación se realiza un estudio de caso con la utilización de la técnica de la entrevista como instrumento el cual fue piloteado 6 veces para así poder dejar definido el instrumento para su aplicación. Para esta investigación, se utilizó un estudio de caso de una pequeña empresa la cual pertenece al giro de la ingeniería geotécnica e ingeniería civil, y que representa un claro ejemplo del esfuerzo y constancia de las pequeñas empresas en la Ciudad de Puebla con 22 años de trayectoria, con el fin de particularizar el objetivo de esta investigación, así como lograr analizar objetivamente el impacto de la cultura organizacional de la organización y de qué forma esta, impacta en su productividad de manera general.

4.3 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de información de este trabajo de investigación, se utilizaron 2 instrumentos, el primero una guía de entrevista (Anexo I) el cual sirvió para recabar la información de la empresa estudio de caso. Como segundo instrumento se recurrió a la escala de Cultura Organizacional de Denison citada por García (2020), (Anexo II), esta escala es un instrumento que mide la cultura organizacional dicha escala consta de 29 preguntas, las cuales se divide en 4 dimensiones que son involucramiento, consistencia, adaptabilidad e identificación de la misión. Las preguntas están divididas en 12 secciones. Las respuestas están codificadas en una escala tipo Likert de cinco puntos (Muy en desacuerdo =1, en desacuerdo =2, ligeramente de acuerdo =3, De acuerdo =4 y Totalmente de acuerdo =5). Este segundo instrumento fue aplicado a 10 colaboradores de la empresa Lozada y Rodríguez Ingeniería Geotécnica S. de R.L. de C.V. perteneciente al sector de ingeniería geotécnica y civil.

4.4 ESTUDIO DE CASO

El presente subtema tiene como objetivo mostrar la información de la pequeña empresa de la cual se tomó el estudio de caso, esto con el fin de dar mayor información de la organización, en la tabla 4.1 se detallan los datos generales de la organización.


Datos Generales de la Organización	
Nombre:	Lozada y Rodríguez Ingeniería Geotécnica S. de R.L. de C.V.
Domicilio	Av. Eduardo Cue Merlo 202, San Baltazar Campeche, 72550 Puebla, Pue.
Año de inicio de operaciones	1999
Giro:	Construcción
Área:	Mecánica de suelos y construcción geotécnica
Número de empleados	
Logotipo:	

Tabla 4.1. Datos generales de la organización

Fuente. Elaboración propia en base a la información proporcionada por la empresa.

Historia.

La empresa con la que se realiza el estudio de caso de ese trabajo de investigación nace en 1999 como un grupo constructor, GRUPO TIACSA, S.A. de C.V. que se fundó con 6 socios; la empresa mantuvo participaciones en la construcción de proyectos importantes en varios estados de la República Mexicana, sin embargo, las condiciones de la industria de la construcción y la corrupción desmedida, en 2006 deciden cambiar de giro dentro de la misma área de la ingeniería civil, especializándose en Ingeniería Geotécnica, tomando 2 años para lograr la especialización. De esta forma nace como persona moral Lozada y Rodríguez Ingeniería Geotécnica S. de R.L. de C.V. con dos socios, quienes se especializaron en el ramo. Se crea un grupo de Ingenieros Especialistas en Mecánica de Suelos y en Construcción Geotécnica, comercialización de equipo europeo especializado en exploración, todas las áreas y subespecialidades de la Ingeniería Geotécnica.

Estructura organizacional de la empresa

Organigrama

En la imagen 4.1, se presenta el organigrama de la empresa, el cual fue brindado por los directivos de la organización, autorizando mostrar la información para los fines de investigación del presente trabajo.

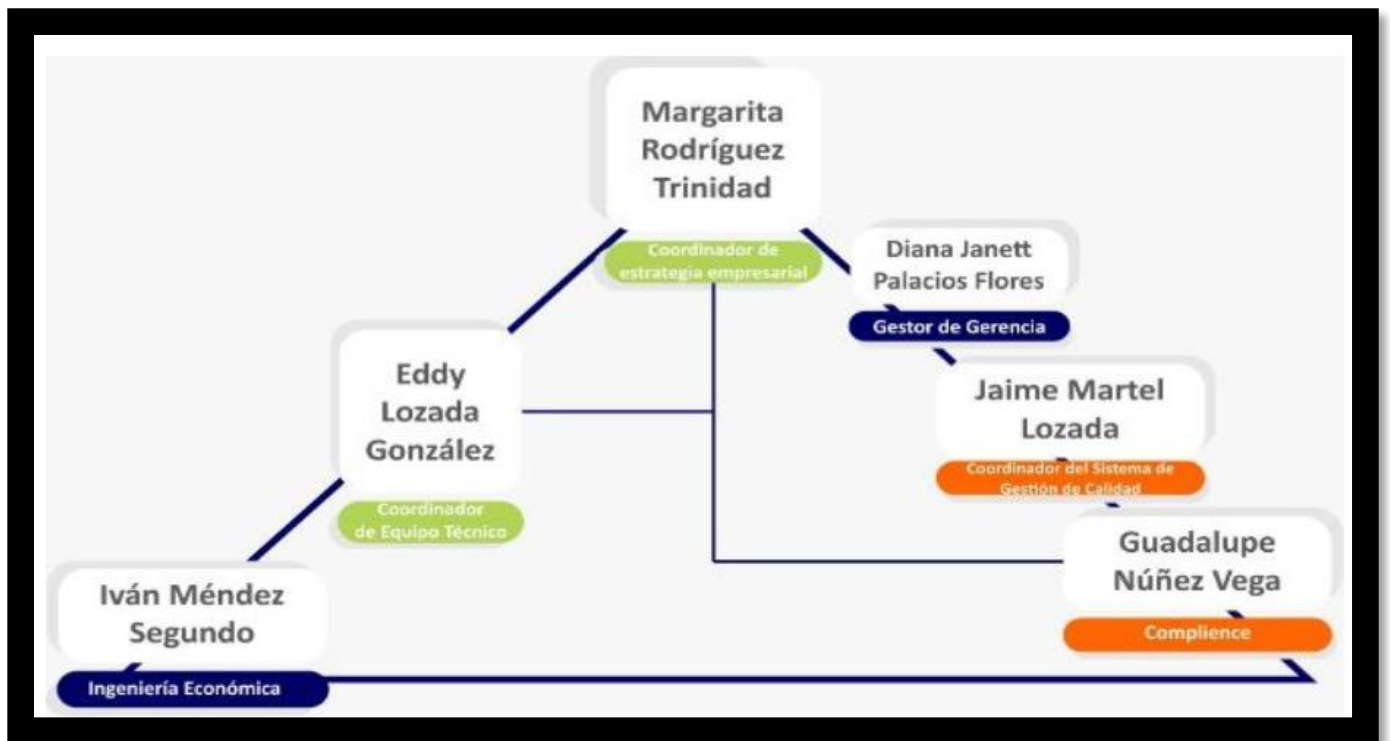


Imagen 4.1.

Fuente. Imagen brindada por los directivos de la empresa.

Distribución de áreas

La empresa cuenta con seis departamentos, los cuales cuentan con un encargado de área, los departamentos son; la coordinación de estrategias empresariales, gestor de gerencia, coordinación de sistemas de gestión de calidad, compliance, coordinación de equipo técnico y la ingeniería económica.

Actividades fundamentales.

Las actividades principales que se ofertan en la empresa son las enfocadas a la ingeniería geotécnica.

Exploración geotécnica de todo tipo:

- Métodos Directos: SPT, CPT, CPTU, dilatómetro de Marchetti, pruebas de placa, exploración en roca, pruebas de permeabilidad, etc.
- Métodos Indirectos como: Resistividad eléctrica, Refracción sísmica, Reflexión sísmica, Magnetismo, Cross Hole y Down Hole, refracción sísmica, para interpretación para estudios de dinámica de suelos e ingeniería sísmica.

Construcción Geotécnica:

- Pilas para cimentaciones profundas
- Concreto lanzado
- Anclas para estabilización de taludes
- Recimentaciones de todo tipo de construcciones
- Inclusiones en suelos
- Concreto lanzado
- Todo tipo de mejoramiento en suelos.

Características de los servicios en general

Las características generales de algunos de los servicios son los siguientes:

Exploración geotécnica:

- ❖ Sondeos de Penetración Estándar (SPT). Exploración directa para recuperar muestras alteradas de suelo e identificar la estratigrafía, propiedades físicas y mecánicas de donde se planea construir cualquier tipo de obra.
- ❖ Sondeos de Cono Eléctrico (CPT). En este tipo de sondeos se a través de una velocidad constante e introduce en el suelo una punta de acero inoxidable e instrumentada para medir la resistencia al esfuerzo cortante y la deformación del suelo.

❖ Sondeos de Cono Eléctrico Piezocono (CPTU). Es el mismo tipo de sondeo, a diferencia del anterior, es que el Piezocono también mide la presión de poro en presencia de agua.

❖ Dilatómetro Marchetti (DMT). Esta prueba consiste en una paleta plana que se hincan en el suelo y se expande una membrana con gas a presión y se miden los desplazamientos horizontales del suelo. Sirve para determinar las tensiones existentes en el suelo a través del módulo dilatométrico.

❖ Prueba de placa. Con esta prueba se obtiene el módulo de reacción del terreno, con base en su deformabilidad medida con un micrómetro, se realiza a partir de varios incrementos de carga y descarga.

❖ Exploración en roca a partir de exploración geotécnica se obtienen rocas muestras de roca a través de cortes con brocas de diamante o tungsteno para determinar la calidad, resistencia y tipo. Estas muestras se llevan a laboratorio para ensayarlas y determinar sus propiedades mecánicas.

❖ Pruebas de Lefranc en suelos y pruebas Leugeon en roca. La prueba Lefranc se utiliza para determinar la prueba de permeabilidad in situ en suelos y la prueba de permeabilidad en macizos rocosos se le denomina Leugeon.

Métodos Indirectos (geofísicos) como:

❖ Resistividad eléctrica (SEV, Wenner y Schlumberger) a partir de la transmisión de la transmisión de corriente directa, se miden los parámetros de resistividad en el suelo para determinar ya sea profundidad de mantos freáticos, o espesores de estratos.

❖ Refracción sísmica mide las vibraciones que el suelo produce debido a ondas sísmicas propagadas a una velocidad de forma horizontal a través de los estratos de suelo.

❖ Reflexión sísmica, mide la reflexión de las ondas sísmicas a través de diferentes estratos denominados reflectantes y se relacionan con capas geológicas.

❖ Magnetismo más utilizado en el ámbito minero para reconocimiento prospectivo y de yacimientos petrolíferos.

❖ Cross Hole y Down Hole, son utilizados para la medición e interpretación de las velocidades de onda primarias y secundarias (P y S), son utilizados para estudios de dinámica de suelos e ingeniería sísmica.

Construcción Geotécnica:

❖ Pilas para cimentaciones. Es el tipo de elementos estructurales utilizados para de cimentaciones denominadas profundas para transmitir carga a través de suelo o estratos geotécnicamente denominados como suaves a estratos de suelo competente.

❖ Concreto lanzado, técnica de colocación de concreto ya sea en vía seca o húmeda utilizada para estabilizar cortes o taludes.

❖ Anclas para estabilización de taludes. Se construyen con anclas de perforación. Pueden ser activas o pasivas de acuerdo con el tipo de funcionamiento y tipo de corte, se usa para contener esfuerzos y contrarrestar posibles deslizamientos.

❖ Recimentaciones de todo tipo de construcciones. Son utilizadas cuando existe algún desplazamiento vertical denominada asentamiento diferencial y sirven para estabilizar movimientos futuros en cimentaciones.

❖ Inclusiones en suelos. Es una técnica de recimentación o estabilización de suelos que, a través de presión de un fluido cementante, se eleva el módulo de elasticidad del suelo.

❖ Todo tipo de mejoramiento en suelos; Proyecto, Diseño, construcción para control, manejo y estabilización de suelos.

Competencias

La empresa se declara competente técnicamente, y la entidad mexicana de acreditación, al ser la única entidad con atribuciones de acreditar, después de haber cumplido con los requisitos técnicos y administrativos necesarios para obtener la acreditación del laboratorio de pruebas lo acredita, debiendo emitir dentro del Sistema de Gestión de

Calidad (SGC) políticas de calidad y procedimientos, enfocados a la satisfacción del cliente.

Cadena de Valor

La empresa estudio de caso proporcionó su último esquema de la cadena de valor trabajada y generada en el año 2020-2021

Cadena de valor de L&R Ingeniería Geotécnica, S de RL de CV. 2020-2021			
INFRAESTRUCTURA			
Laboratorio certificado Credibilidad y confianza Proporcionar condiciones adecuadas de trabajo			
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS			
Atracción de talento humano a partir de practicas profesionales compromiso y desarrollo del colaborador Formación de equipos de trabajo con liderazgo Bonos adicionales Trato digno a colaboradores			
DESARROLLO DE TECNOLOGÍA			
Desarrollo de equipo y herramientas Uso de equipos de alta tecnología Resolución de problemas personalizados Soluciones tecnicas economicas y sustentables			
COMPRAS			
Equipo de seguridad que cumple con la normativa aplicable Compras necesarias Equipo innovador y tecnologia de punta Equipo especializado			
OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MERCADOTECNIA Y VENTAS	SERVICIOS POS-VENTA
* Norma ISO-9001	* Mantenimiento del equipo y de las instalaciones utilizadas	* Información verídica	* Cumplimiento de las especificaciones
* Servicios regulados	* Revisión de lugar físico	*Acreditación norma NMX-17025	* Atención personalizada
* Control de herramientas	* Traslado de herramienta y colaboradores al area de trabajo	* Atracción de recomendación	* Encuesta de servicio
* Eficientar materiales	* Herramienta certificada		* Precios leales
* Mtto. preventivo de maquina	* Resultados de laboratorio		* Apoyo a comunidades

Imagen 4.2. Cadena de valor de L&R Ingeniería Geotécnica, S de R.L. de C.V.
Fuente. Imagen brindada por los directivos de la empresa.

Mercado

Los servicios que ofrece la empresa son muy especializados por lo tanto no hay mucha competencia en la región sin embargo se trata de tener la mejor calidad y eficiencia en dichos servicios para que en base a las recomendaciones se dé a conocer la empresa y pueda ampliarse el número de clientes.

En su mayoría la empresa brinda servicio mediante licitaciones gubernamentales en las cuales se pretende ajustarse a las necesidades del cliente.

Cultura organizacional

En la industria de la construcción, la implementación de una cultura organizacional es necesaria para asegurar la ejecución de las obras públicas y privadas de acuerdo con todos los estándares de aseguramiento de la calidad y satisfacción para las necesidades de los clientes, teniendo en cuenta el factor humano de la organización. La empresa estudio de caso proporcionó la información referente a lo que tiene como soporte en relación a la estructura de su actual cultura organizacional:

Visión

“Ser la empresa líder en la prestación de servicios de ingeniería civil, como baluarte de calidad, desempeño ético y profesional, contribuyendo económicamente en el desarrollo sostenible del país, acercando nuestros servicios a puntos estratégicos a lo largo del mismo.”

Misión

“Proporcionar servicios, en el área de la ingeniería civil, aplicando soluciones estratégicas e innovadoras; con personal calificado, teniendo el compromiso de ofrecer al cliente integridad, ética y calidad; además de garantizar el cumplimiento de los requisitos técnicos, legales y reglamentarios aplicables; a precios competitivos sin menoscabo de lograr utilidades con los servicios prestados.”

Valores

- Honestidad
- Respeto
- Generosidad
- Fidelidad
- Compromiso
- sensibilidad

Factores de éxito

Para la empresa estudio de caso un punto clave en su nivel de éxito, es el nivel de experiencia que ha adquirido la empresa. En toda la región es la única que maneja de manera inmediata todos los servicios ofrecidos, con una capacidad instalada importante para dar respuesta a toda la República Mexicana.

En la actualidad, no se tiene una estrategia mediática en marcha, sin embargo, la recomendación de persona a persona ha sido la fortaleza y uno de los más grandes factores de éxito de la empresa, ya que, a través de este mecanismo, se han resuelto importantes problemas de ingeniería que han tenido clientes que permanecen constantes en la contratación de servicios.

Otro factor de éxito es la acreditación del laboratorio. Una de las ventajas que ofrece una acreditación, es que se cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, que cumple con los requisitos de la norma ISO 9001:2015, sin embargo, al ser un laboratorio de ensayos, es necesario además cumplir con los Requisitos establecidos en la Norma Mexicana NMX-EC-17025-IMNC-2006 (ISO/IEC 17025:2005) que indica entre otras actividades que se debe garantizar la competencia técnica del laboratorio.

Involucramiento.

La empresa cuenta con salas de juntas y áreas de capacitación, esto con el fin de

poder llevar a cabo los procesos de discusión de nuevos proyectos, inducciones, capacitaciones e integraciones de festejos.

Para la toma de decisiones y nuevos acuerdos, se involucra a todas las áreas, los colaboradores operativos como administrativos, esto debido a que el trabajo de campo e investigación va relacionado con el trabajo de todos los servicios. Posteriormente las gerencias evalúan las decisiones tomadas, así como comparación de propuestas, siempre con el fin de mejorar sus áreas de trabajo

Consistencia

La empresa cuenta con un código de ética, a lo largo de los últimos dos años, en la organización se han presentado conflictos en relación a la violación del código de ética, lo que ha generado que se tomen medidas drásticas, con el fin de poder declarar que este código se debe respetar y el no hacerlo puede llevar a consecuencias.

4.5 METODOLOGÍA

Este punto busca plasmar el proceso relacionado con la construcción de la metodología utilizada para este trabajo de investigación.

En primera instancia se seleccionó un tema para dicho trabajo, posteriormente se realizó el desarrollo la construcción teórica, la cual está conformada por tres capítulos; el primer capítulo que aborda lo referente a la “Cultura Organizacional”, como segundo capítulo titulado “Productividad”, para finalizar con el tercer capítulo destinado a las “PyME”.

Como cuarto capítulo “Metodología e Investigación de campo” en el cual se describen las fuentes de indagación que se utilizaron para recopilar la información, así mismo se desarrolla la explicación de la investigación de campo puntualizando sobre qué caso se utilizó. Posteriormente se aborda la descripción del instrumento utilizado en esta

investigación, los cuales fueron dos, el primero fue la utilización de una guía de entrevista, esto con el fin de poder recabar la información general de la empresa, para el segundo instrumento se recurrió a la escala de Cultura Organizacional de Denison.

En el siguiente subtema se desarrolla la descripción de estudio de caso. A lo largo de la redacción se desarrolla, dando no solo los datos generales de la organización, si no plasmando sus antecedentes históricos, sus principales actividades, así como su estructura organizacional y su amplia trayectoria en el mercado de la capital Poblana.

4.6 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES ESTUDIO DE CASO, ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO

Utilizando la información obtenida del instrumento de investigación (Anexo II), se registró y se muestran en gráficos los resultados obtenidos para una mejor comprensión e interpretación.

Se recurrió a la escala de Cultura Organizacional de Denison citada por García (2020), (Anexo II), esta escala es un instrumento que mide la cultura organizacional dicha escala para esta investigación consta de 29 preguntas, las cuales se divide en 4 dimensiones que son **involucramiento, consistencia, adaptabilidad e identificación de la misión**. Las preguntas están divididas en 12 secciones. Las respuestas están codificadas en una escala tipo Likert de cinco puntos (Muy en desacuerdo=1, en desacuerdo =2, Ligeramente de acuerdo =3, De acuerdo =4 y Totalmente de acuerdo =5).

En la tabla 4.2, se presenta la escala que se utilizó para la evaluación de los resultados.

Dimensiones	Secciones	Pregunta	Puntuación
1	A. Toma de decisión	1 a 7	Fuerte 35-19
	B. Trabajo en equipo		Debil 18-7
	C. Desarrollo de capacidades		
2	D. Valores	8 a 15	Fuerte 40-21
	E. Acuerdos		Debil 20-8
	F. Coordinación e integración		
3	G. Orientación al cambio	16 a 21	Fuerte 30-16
	H. Orientación al Cliente		Debil 15-6
	I. Aprendizaje organizativo		
4	J. Dirección y propósitos estratégicos	22 a 29	Fuerte 40-21
	K. Metas y Objetivos		Debil 20-8
	L. Visión		

Tabla 4.2. Escala de evaluación de resultados.

Fuente. Elaboración propia con base en Denison.

Dimensión 1: Involucramiento

La primera dimensión el involucramiento (enfoque interno, flexibilidad), que Denison (1997) definen como el empoderamiento de las personas, la motivación personal en torno al equipo y su capacidad de crecimiento en todas las áreas de la empresa. Una empresa eficiente cree que las personas que trabajan para ella son fundamentales para su éxito. Para ello, debe nutrirlos constantemente, para poder trabajar en equipo. Esta dimensión tiene tres componentes: toma de decisión, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades.

En la tabla 4.3 se muestra el desglose de los resultados, en relación a la primera*/ dimensión compuesta por 7 preguntas, las cuales fueron contestadas por 10 colaboradores de la empresa estudio de caso:

Dimensión 1 : Involucramiento	A. Toma de decisión		B. Trabajo en equipo			C. Desarrollo de capacidades		Suma
	1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	2. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	3. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	4. Acostumbramos realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	5. El trabajador se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.	6. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes en el grupo.	7. Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	
	3	3	4	2	3	4	4	23
	4	3	4	3	3	2	2	21
	4	5	5	5	5	5	4	33
	5	5	5	5	5	5	4	34
	4	5	4	3	3	1	2	22
	2	4	2	4	3	2	2	19
	3	3	2	3	3	3	3	20
	4	4	4	2	2	3	3	22
	4	5	5	5	4	2	1	26
	5	4	4	4	4	4	4	29
Promedio por pregunta	3.8	4.1	3.9	3.6	3.5	3.1	2.9	

Promedio por dimensión	25
------------------------	----

Fuerte 35-19

Tabla 4.3 Detalle de resultados. Dimensión 1: Involucramiento.

Fuente. Elaboración propia.

Para el aspecto de la toma de decisiones, como se puede apreciar en la sección 1 en la tabla 4.3, los colaboradores indicaron que su compromiso con la organización es ligeramente de acuerdo, según su respuesta considerada en la escala de Likert, sin embargo, si consideran que su impacto en la organización es positivo en relación a las decisiones que se toman, según los resultados del apartado 2 en de la tabla.

El trabajo en equipo de la empresa estudio de caso en promedio según los resultados obtenidos por sección, es equilibrado, sin embargo, como se aprecia en la tabla 4.3 en la sección de trabajo en equipo, los colaboradores se sienten identificados con la organización al sentirse parte del equipo y poder tomar las acciones pertinentes para realizar las tareas que les compete, sin la necesidad de descargar la responsabilidad solo en dirección. De manera general los colaboradores comprenden las tareas que deben realizar, sin embargo, no se sienten del todo de acuerdo con el establecimiento de sus objetivos.

En relaciona al desarrollo de capacidades los colaboradores más que ligeramente de acuerdo, se encuentran en desacuerdo debido a que consideran que no se proporciona la capacitación necesaria para poder tomar nuevos puestos, así como la falta de inversión en sus capacitaciones para mejora y/o actualización.

A continuación, se presenta la tabla 4.4 que muestra el resumen de los resultados de la primera dimensiona si como sus indicadores por componentes:

Dimensiones	Preguntas	Componente	Promedio final	Indicador
Dimensión 1 Involucramiento	1 a 7	A. Toma de decisión	25	Fuerte
		B. Trabajo en equipo		
		C. Desarrollo de capacidades		

Fuerte 35-19

Tabla 4.4 Resumen de los resultados de la dimensión 1 Involucramiento.

Fuente. Elaboración propia.

En relación a los resultados globales obtenidos para la primera dimensión, se puede identificar que en el componente de toma de decisiones el indicador es fuerte, es decir, los colaboradores consideran que tienen amplia libertad de poder tomar decisiones según las circunstancias que suscite, al igual para el componente de trabajo en equipo, ya que no se identificó algún problema para poder realizar sus tareas con su equipo. No obstante, en el rubro del desarrollo de capacidades, se tiene una deficiencia, ya que los colaboradores identifican que hace falta la capacitación e inversión en actualización para su desarrollo profesional en la organización.

Dentro de los indicadores de la productividad que impactan colateralmente el resultado global de la dimensión de involucramiento se destaca la efectividad laboral y el espíritu de iniciativa debido a que, al resultar con un indicador fuerte, la compañía cuenta

con un mayor control en relación a los equipos de trabajo y su impulso en sus actividades para el crecimiento de la organización.

Dimensión 2: Consistencia

La segunda dimensión, la consistencia (enfoque interno, estabilidad) es definida por Denison (1997) como el enfoque unificado que una empresa debe adoptar para lograr sus objetivos y saber enfrentar sus desafíos. Una empresa eficaz debe estar interconectada tanto que permita la coherencia, la adecuada coordinación y la integración en todos los ámbitos de la empresa. Esta dimensión incluye tres factores: Valores, Acuerdos y Coordinación e integración.

A continuación, en la tabla 4.5 se presenta el detalle de los resultados de la segunda dimensión, compuesta por 8 preguntas, las cuales fueron contestadas por 10 colaboradores de la empresa estudio de caso:

2. Dimensión: Consistencia	D. Valores			E. Acuerdos		F. Coordinación e integración			Suma
	8. Los líderes y directores practican lo que pregonan.	9. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma en que nos conducimos como colaboradores	10. Existe un código ético que guía el comportamiento y ayuda a distinguir lo correcto.	11. Cuando existen desacuerdos, como colaboradores trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	12. Existe un claro acuerdo entre colaboradores y gerencia acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	13. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	14. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.	15. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	
	4	5	5	3	3	3	4	3	30
	2	3	3	2	2	3	3	3	21
	4	4	5	5	4	4	4	4	34
	5	5	5	5	5	5	3	3	36
	4	4	4	2	2	5	3	2	26
	4	4	4	4	4	4	3	4	31
	2	2	3	2	2	3	3	3	20
	4	5	5	3	4	5	2	3	31
	2	4	4	1	4	3	3	1	22
	4	4	3	4	4	4	4	4	31
Promedio por pregunta	3.5	4.0	4.1	3.1	3.4	3.9	3.2	3.0	

Promedio por dimensión	28
------------------------	----

Fuente 40-21

Tabla 4.5 Detalle de resultados. Dimensión 2: Consistencia.

Fuente. Elaboración propia.

Para la sección D. Valores en la tabla 4.5, se puede observar que los colaboradores identifican la puesta en práctica de lo que proponen los líderes y directores descrito en los valores mencionados en el apartado de cultura organizacional del estudio de caso, los valores son claros en forma general y aseguran la existencia de un código ético que los rige en su comportamiento del día a día, identificando lo correcto de lo incorrecto.

Por otro lado, en el rubro de los acuerdos se puede distinguir que el proceso entre colaboradores de no es tan amigable a comparación del proceso de acuerdos directamente entre gerencia, es decir, de forma operativa es difícil poder conciliar ideas para hacer que el trabajo fluya conjuntamente.

La coordinación e integración se puede apreciar que de forma ligeramente de acuerdo se considera que la manera de trabajo es constante y cuentan con perspectivas comunes al igual que entre diversos niveles jerárquicos.

A continuación, se presenta la tabla 4.6 que muestra el resumen de los resultados de la primera dimensión, así como sus indicadores por componentes:

Dimensiones	Preguntas	Componente	Promedio final	Indicador
Dimensión 2 Consistencia	8 a 15	D. Valores	28	Fuerte
		E. Acuerdos		
		F. Coordinación e integración		

Fuerte 40-21

Tabla 4.6 Resumen de los resultados de la dimensión 2 Consistencia.

Fuente. Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla 4.6, el resultado global arroja que hay un índice fuerte basado en la medida de la dimensión según la coherencia y relación de

trabajo conjunto entre colaboradores de distintitos niveles jerárquicos, lo que impacta a la productividad en relación al indicador del progreso de los proyectos, debido a que permite que los colaboradores tengan visión conjunta del progreso de sus actividades , sin embargo, no se omite que al menos un colaborador se encuentra en desacuerdo con la armonía y la alineación de objetivos que la empresa maneja.

Dimensión 3: Adaptabilidad

Denison (1997) identifica la tercera dimensión, la adaptabilidad (extroversión, flexibilidad) como la orientación al cliente en la que las empresas deben tener éxito. Deben identificar continuamente amenazas y oportunidades en su entorno, ser capaces de transformarlas en los productos y servicios que requieren sus clientes, adaptarse a estos cambios y aprender de ellos. Esta dimensión incluye tres elementos: Orientación al cambio, Orientación al Cliente y Aprendizaje organizativo.

En la tabla 4.7 se muestra el desglose de los resultados, en relación a la tercera dimensión compuesta por 6 preguntas, las cuales fueron contestadas por 10 colaboradores de la empresa estudio de caso:

3. Dimensión: Adaptabilidad	G. Orientación al cambio		H. Orientación al Cliente		I. Aprendizaje organizativo		SUMA
	16. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	17. Respondemos bien a los cambios del entorno.	18. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.	19. La información sobre nuestro cliente influye en nuestras decisiones.	20. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados	21. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	
	5	3	4	4	4	5	25
	3	3	3	4	4	3	20
	3	4	2	4	3	5	21
	3	4	3	5	3	5	23
	2	4	2	2	2	2	14
	4	4	4	4	4	4	24
	3	3	2	2	2	2	14
	3	3	4	5	3	4	22
	3	3	4	3	3	3	19
	3	4	4	4	4	4	23
Promedio por pregunta	3.2	3.5	3.2	3.7	3.2	3.7	

Promedio por dimension	21
------------------------	----

Fuerte 30-16

Tabla 4.7 Detalle de resultados. Dimensión 3: Adaptabilidad.

Fuente. Elaboración propia.

En la tercera dimensión se observa en el primer rubro que es la orientación al cambio, que los colaboradores se manifiestan de forma ligeramente de acuerdo a la forma en que en la empresa se generan cambios, es decir, si llegase a existir alguna modificación en algún proceso, de manera normal retoman la actividad.

El resultado de sus actividades en relación al cliente, son medianamente impactantes, no obstante, existe un margen de 3 colaboradores que consideran que los comentarios, recomendaciones o información del cliente no es algo que impacte en el desarrollo de su trabajo.

En relación al aprendizaje, los colaboradores consideran que el tomar riesgos e innovar es una actividad que no con frecuencia se recompensa, lo que conlleva a que el aprendizaje no sea del todo un objetivo importante.

Dimensiones	Preguntas	Componente	Promedio final	Indicador
Dimensión 3 Adaptabilidad	16 a 21	G. Orientación al cambio	21	Fuerte
		H. Orientación al Cliente		
		I. Aprendizaje organizativo		

Fuerte 30-16

Tabla 4.8 Resumen de los resultados de la dimensión 3 Adaptabilidad.

Fuente. Elaboración propia.

Globalizando los resultados de la aplicación de los cuestionarios para la dimensión de adaptabilidad, la empresa cuenta con un indicador fuerte, pero también con algunas áreas de mejora, que pueden ser una pauta para un mejor desarrollo de la versatilidad en su área de trabajo. Esta dimensión impacta en el indicador de la productividad del

personal con mayor rendimiento, debido a que implica la evolución de sus actividades, y mejora continua de los procesos.

Dimensión 4: Identificación de la misión

Finalmente, Denison (1997) definen la identificación de la misión (enfoque extrovertido, estabilidad) como la dirección estratégica clara que deben tener en la empresa, es decir, quiénes son, cuál es su negocio y cuál es realmente su propósito.

Una empresa eficaz debe tener una visión clara de lo que quiere lograr en el futuro, una visión que motive a todos los colaboradores a dar siempre lo mejor de sí. Esta dimensión incluye tres elementos: Dirección y propósitos estratégicos, metas & objetivos y visión.

Se muestra en la tabla 4.9 el detalle de los resultados, en relación a la cuarta y última dimensión compuesta por 8 preguntas, las cuales fueron contestadas por 10 colaboradores de la empresa estudio de caso:

4. Dimensión: Identificación de la misión	J. Dirección y propósitos estratégicos		K. Metas y Objetivos			L. Visión			SUMA
	22. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	23. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro	24. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	25. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	26. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	27. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo	28. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo Plazo.	29. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	
	5	4	3	4	4	3	3	4	30
	3	3	3	4	3	3	3	3	25
	5	5	4	3	4	4	3	4	32
	5	5	5	5	3	5	5	3	36
	4	2	2	3	3	4	2	4	24
	4	4	4	4	2	5	4	4	31
	2	2	2	3	2	3	2	2	18
	4	3	3	2	3	4	2	3	24
	1	3	3	4	3	3	3	3	23
	4	4	3	4	3	3	3	4	28
Promedio por pregunta	3.7	3.5	3.2	3.6	3.0	3.7	3.0	3.4	

Promedio por dimension	27
------------------------	----

Tabla 4.9 Detalle de resultados. Dimensión 4: Identificación de la misión

Fuente 40-21

Fuente. Elaboración propia.

En el rubro de la dirección y propósitos estratégicos, se logra identificar que los colaboradores en su mayoría están de acuerdo en que se cuenta con una misión clara, sin embargo, dos de ellos indican que no es clara, y esto limita el poderse dirigir con sentido, así mismo, en promedio la mitad de los colaboradores consideran que se tiene una estrategia clara que los puede dirigir con mayor certeza a retos futuros.

Para las metas y objetivos, no se cuenta firmemente con acuerdos que aseguren el entendimiento total de las nuevas metas a seguir, de igual forma no se comprende del todo lo que es necesario para obtener éxito en un largo plazo. Por otra parte, los líderes fijan las metas que pueden dar pauta a nuevos retos para los colaboradores.

Para contar con una visión los líderes de la organización cuentan con sus objetivos a largo plazo, sin embargo, no es claro de qué manera se planea llegar si la visión a corto plazo es medianamente clara. El entusiasmo que se genera para los colaboradores es medianamente bueno, pero considerando que se podrían tener áreas de oportunidad para potencializarlos.

En general la dimensión de identificación de la misión se observa con un indicador fuerte, sin embargo, cuentas con áreas de oportunidad según los resultados que se pueden apreciar en la tabla 4.9 en cada detalle de promedio por componente (j, k y l), el detalle global se muestra en la tabla 4.10 a continuación:

Dimensiones	Preguntas	Componente	Promedio final	Indicador
Dimensión 4 Identificación de la misión	22 a 23	J. Dirección y propósitos estratégicos	27	Fuerte
	24 a 26	K. Metas y Objetivos		
	27 a 29	L. Visión		

Fuerte 40-21

Tabla 4.10 Resumen de los resultados de la dimensión 4 Identificación de la misión.

Fuente. Elaboración propia

La organización cuenta con un indicador fuerte en la dimensión de la identificación de la misión, por otra parte, se logran identificar áreas de oportunidad para poder fortalecer estas áreas que directamente se ven relacionadas con la visión no solo de la empresa sino también de todos los colaboradores.

Para la cuarta y última dimensión se puede apreciar su impacto en uno de los indicadores de la productividad, como lo es el control de la calidad, debido a que, si la empresa cuenta con la claridad de su visión, misión, objetivos y propósitos, los colaboradores podrán concluir con la calidad que el servicio que ofrecen debe tener.

4.7 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS)

La hipótesis enunciada como:

Si la empresa Lozada y Rodríguez Compañía Ingeniería Geotécnica S. de R.L. de C.V. le da la importancia a su cultura organizacional, y la determina estructuradamente, podrá tener un impacto en su productividad.

Con el fin de poder identificar el estado del problema se realizó este análisis tomando como primer plano la hipótesis de este trabajo de investigación, a continuación, se presenta la propuesta derivada de la relación entre las deficiencias encontradas, así como las áreas de oportunidad que pueden potencializar la mejora de la empresa estudio de caso.

A partir de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario, se puede apreciar en el análisis de la información y diagnóstico del subtema 4.7 que los colaboradores tienen un fuerte sentido de involucramiento demostrando su compromiso con la organización, así mismo existe un buen trabajo en equipo, lo que permite identificar fortalezas y debilidades en sus proceso, sin embargo en relación al desarrollo de capacidades, se observa una área de oportunidad que si se trabaja en pro de la organización, puede traer como consecuencia un mejor desempeño en las

competencias de los equipos de trabajo y en cada colaborador, promoviendo de este modo la productividad por área y en conjunto.

PROPUESTA

La propuesta a continuación presentada, se realizó en relación a la construcción teórica de esta investigación la cual consta de tres capítulos, así como con los resultados obtenidos derivado de la información estudio de caso.

Esta propuesta va dirigida a los dueños y directivos de la empresa Lozada y Rodríguez Compañía Ingeniería Geotécnica S. de R.L. de C.V.

La siguiente propuesta se dividirá en los cuatro apartados de las dimensiones como se puede observar en la tabla 4.2.

Involucramiento

Con los resultados obtenidos de la primera dimensión, como se puede apreciar en la tabla 4.3, se puede identificar que los colaboradores se sienten involucrados en la organización, sin embargo no consideran que su compromiso sea una pauta destacable para que el impacto en la organización sea notorio, por otro lado existe una ligera deficiencia en relación al establecimiento y coordinación de los objetivos de cada colaborador, aunado a esto, existe una área de oportunidad en relación a la capacitación y actualización de los colaboradores, por lo siguiente se proponen las siguientes acciones de mejora que buscan impacten en el involucramiento de cada colaborador, permitiendo que su proceso de desarrollo pueda medirse por plazos, que permitan ir identificando áreas de oportunidad, para lo anterior se propone lo siguiente:

1. El establecimiento de un plan de objetivos en relación a sus actividades en sus áreas a corto, mediano y largo plazo, especificando su objetivo final con un entregable, así como su evaluación y retroalimentación para la identificación de áreas de oportunidad dentro de sus actividades, a continuación, se muestra la propuesta del plan de objetivos en el formato 1 para el establecimiento de las actividades de los colaboradores:

Plan de objetivos						
Actividades	Responsable	Evalua	Entregable	Plazos		
				Corto	Mediano	Largo
				Trimestre	Semestre	Anual
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						

Formato 1. Plan de Objetivos.

Fuente. Elaboración propia.

2. Establecer programas de capacitación, y actualización respecto a sus actividades actuales, en relación a las nuevas modificaciones de las normas a las que se rigen para llevar a cabo su actividad que es del ramo de la construcción geotécnica, así como la capacitación del uso de las nuevas tecnologías en materia de maquinaria, las cuales deben programarse semestralmente en el caso de tecnologías, y trimestralmente en materia de normas, o bien en el periodo en que lo establezcan las normas con las que se rige la organización.
3. Programas de premiación y reconocimiento ligados a su desarrollo y cumplimiento en relación a la evaluación con su plan de objetivos mencionados en el formato 1 para el impulso de competitividad laboral y aumento de motivación en los colaboradores, estos incentivos van relacionados con su salario en base a su desempeño, ya que manejan en la organización el pago de tiempos extras, lo que puede orillar a largo plazo a aumentos de sueldo fijos y no ocasionales.

Consistencia.

En el detalle de resultados de la tabla 4.5 se puede apreciar que la evidencia0061 obtenidos del instrumento en relación a la dimensión de consistencia, interpreta que los

colaboradores perciben que los acuerdos entre colaboradores de las diferentes áreas no son tan amigable a comparación de los acuerdos tratados directamente con el área de dirección, por lo cual es necesario unificar un canal de comunicación entre colaboradores en primera instancia, con el fin de mejorar los resultados entre áreas antes de escalar a dirección, por lo anterior se sugiere:

4. Estimular mediante mesas de discusión la comunicación clara y accesible, haciendo periódicas estas reuniones en relación en plan de objetivos propuesta en el formato 1, es decir, trimestral semestral y anualmente, con el fin de poder dar objetividad y solución a un problema.
5. Crear canales de comunicación oficiales, el cual se puede homogenizar mediante correos electrónicos corporativos para el establecimiento de acuerdos, o bien informar los cambios dentro de la organización.

Adaptabilidad

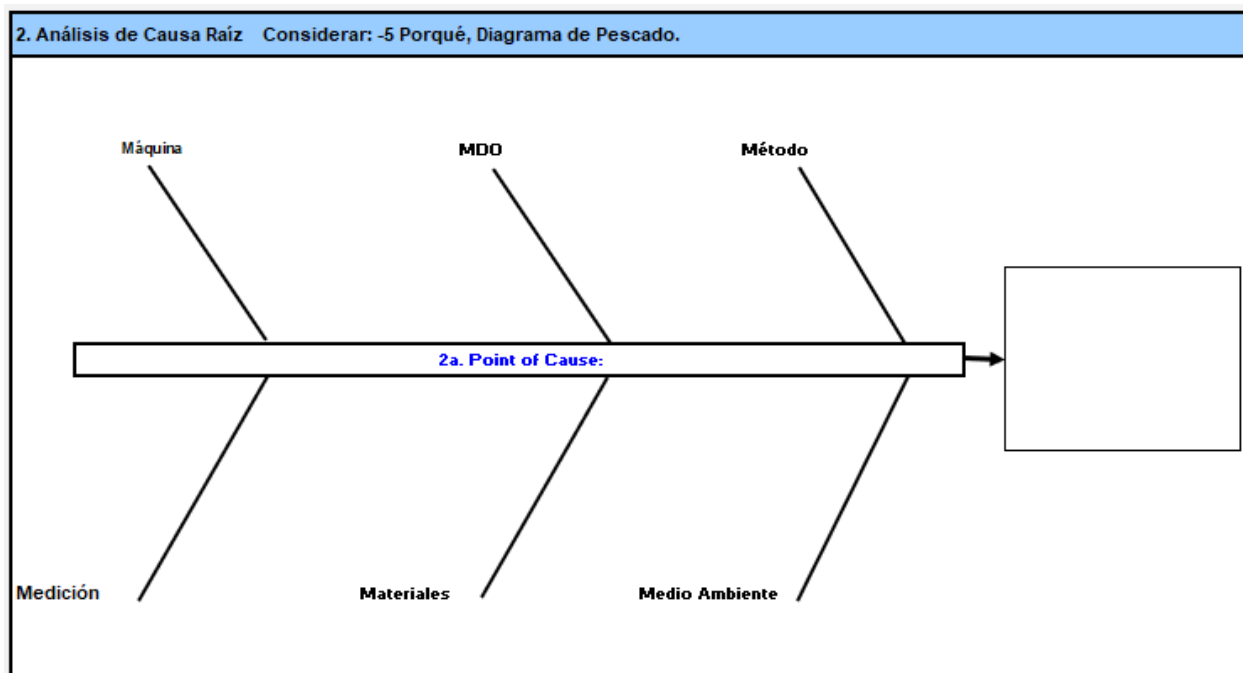
En la tabla 4.7 se puede observar el resultado de la dimensión de adaptabilidad, en donde de los resultados se propone una mejora para beneficiar a que flexibilidad de los colaboradores en relación a los cambios y necesidades de sus clientes, sean afines en su forma de hacer su trabajo y prestar el servicio de forma correcta, los lo anterior se propone:

6. Realizar formatos de análisis de causa raíz, para poder analizar las causales de cambios en los procesos de la empresa, con el fin de poder detectar las áreas de oportunidad en las acciones y decisiones de los colaboradores, a continuación, se presenta en el formato 2 una propuesta de resolución de problemas en 3 pasos:

Informe de resolución de problemas de 3 pasos				
Tema:		Lider y equipo :		
Proceso:		Fecha:		
1. Aclarar el Problema				
Estándar / Situación				
Actual Situación				
GAP: (Declaración del Problema)				
Impacto - ¿Por qué es importante?				
Contenciones a Corto Plazo: ¿Qué?		¿Quién?	Fecha	Estatus
1				⊕
2				⊕
3				⊕

Formato 2. Informe de resolución de problemas 3 pasos (A)

Fuente. Elaboración propia.



Formato 2. Informe de resolución de problemas 3 pasos (B)

Fuente. Elaboración propia.

3. Acciones contra la causa raíz		Expected Outcome	Responsable	Fecha	Estatus
1					⊕
2					⊕
3					⊕
4					⊕
5					⊕
3. Verificar resultados: Salida Actual			Aprendizajes		

Formato 2. Informe de resolución de problemas 3 pasos (C)

Fuente. Elaboración propia.

Identificación de la misión

En la tabla 4.9 que plasma los resultados de la encuesta en relación a la dimensión cuatro, se puede apreciar la falta de difusión de los elementos que caracterizan parte de la cultura organizacional, por lo que las recomendaciones se encaminan a mejorar el entendimiento de los colaboradores en relación a estos elementos, por lo que se propone:

7. Realizar fuentes de difusión en la empresa de los elementos básicos de la cultura organizacional como lo es la misión, visión, valores y el código de ética, en las mamparas de la empresa, así como en los gafetes de los empleados.

 <p>VISIÓN</p> <p>"Ser la empresa líder en la prestación de servicios de ingeniería civil, como baluarte de calidad, desempeño ético y profesional, contribuyendo económicamente en el desarrollo sostenible del país, acercando nuestros servicios a puntos estratégicos a lo largo del mismo."</p>	<div data-bbox="997 279 1356 453" style="border: 1px solid black; background-color: #cccccc; text-align: center; padding: 10px;"> <p>FOTO DE EMPLEADO</p> </div> <p style="text-align: center;">Nombre</p> <p style="text-align: center;">Puesto</p> <p style="text-align: center;">Número de Control</p>					
 <p>MISIÓN</p> <p>"Proporcionar servicios, en el área de la ingeniería civil, aplicando soluciones estratégicas e innovadoras; con personal calificado, teniendo el compromiso de ofrecer al cliente integridad, ética y calidad; además de garantizar el cumplimiento de los requisitos técnicos, legales y reglamentarios aplicables; a precios competitivos sin menoscabo de lograr utilidades con los servicios prestados."</p>						
 <p>VALORES</p> <table border="0"> <tr> <td>Honestidad</td> <td>Fidelidad</td> </tr> <tr> <td>Respeto</td> <td>Compromiso</td> </tr> <tr> <td>Generosidad</td> <td>sensibilidad</td> </tr> </table>		Honestidad	Fidelidad	Respeto	Compromiso	Generosidad
Honestidad	Fidelidad					
Respeto	Compromiso					
Generosidad	sensibilidad					

Formato 3. Propuesta de gafetes para colaboradores.

Fuente. Elaboración propia.

Las propuestas antes mencionadas, son con el fin, de lograr reforzar la cultura organización, y que el impacto en su productividad, sea notorio en relación a las metas que tiene la empresa, sin perder el rumbo de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

CONCLUSIONES

La cultura organizacional es un intangible de las empresas, que, pese a que no se puede tocar, se puede reconocer, un ejemplo claro es cuando se conoce a una persona y se identifica su temperamento, este no se puede palpar, pero si se puede percibir, y con ello, se puede conocer el carácter o forma de ser de un individuo. Es similar con la cultura organizacional, de la misma forma permite conocer a la empresa en conjunto con sus colaboradores, permitiendo que la organización se encuentre estabilizada y controlada, debido a que ayuda a definir los límites y crea parámetros, los cuales deben entenderse y ejecutarse por lo colaboradores, con el fin de poder controlar y guiar el comportamiento que se debe seguir en la organización. La cultura organizacional permite que se pueda identificar de manera sencilla lo correcto de lo incorrecto, y las consecuencias de las buenas y malas decisiones, comprometiendo el involucramiento de los colaboradores, así como aumentar y motivar su sentido de pertenencia trayendo como resultado la estabilidad de la organización, causando que la cultura organizacional esté presente en los indicadores de la empresa, derivado a que se tiene impacto en los logros según los objetivos que busca la organización.

Toda organización busca obtener éxito en diversos aspectos, como lo son económico, financiero, operativo y productivo, la interrogante para las organizaciones es de qué manera pueden medir si su empresa está en el camino adecuado para lograr sus metas y en su caso poder tomar mejores decisiones. Un indicador que ayuda a las organizaciones a saber si van por el camino adecuado es la productividad, este es el indicador económico que les ayuda evaluar su capacidad de utilizar sus recursos para poder producir, es decir, mide el desempeño de una organización, siendo así la pauta para identificar las debilidades y fortalezas en sus procesos, para poder llevar a cabo mejoras que puedan beneficiar a el cumplimiento de los objetivos. La productividad es un indicador que estrictamente debe adecuarse a las peculiaridades de cada empresa, debido a que deben contar con la capacidad de responder accesiblemente a los cambios dentro y fuera de la organización. Existen factores que impactan directamente a la

productividad, estos factores van ligados al desempeño de los colaboradores en la organización, por tal motivo se debe considerar tener un control de estos factores para poder buscar sus áreas de oportunidad.

Las PYME forman parte del motor económico en México, debido a que son las fuertes generadoras de empleo formal lo que trae como consecuencia un buen funcionamiento del mercado laboral, así mismo al ser empresas que se desarrollan en un menor volumen productivo, ya sea de productos o servicios, su adaptabilidad al cambio les permite ser flexibles a la variabilidad en el mercado, dirigiéndose con facilidad a la innovación. Pese a que las PYME no cuentan con buenas fuentes de financiamiento, actualmente la planeación estratégica, les permite poder aprovechar las oportunidades que las instituciones bancarias han adaptado para estas empresas, buscando que su desarrollo sea potencial para poder convertirse en grandes empresas.

El objetivo general de esta investigación fue definir la importancia de la construcción de la cultura organizacional en la empresa estudio de caso, en donde en relación a los resultados objetivos, se puede atender a este objetivo central que el contar con una cultura organización bien estructurada se crea una identidad para la organización, ocasionando que los colaboradores identifiquen el rumbo con el que se dirige la organización, y su involucramiento en ella, adaptándose a sus características y elementos en relación a la pequeña empresa a la que pertenecen, aunado a que la constitución clara de esta cultura es un factor fundamental en el impacto de la productividad de la empresa estudio de caso y sus indicadores.

Así mismo, las PYME cuentan con metas y procesos que concluyen en resultados deseados, directamente relaciones con los objetivos de la organización, lo que las organizaciones esperan es lograr sus objetivos, lo cual necesita de una estructura firme de su cultura organizacional, la cual será la directriz del camino que deberá tomarse en conjuntos con los colaboradores.

En relación a los resultados obtenidos en el proceso de realización de este trabajo de investigación se puede atender a la pregunta de investigación; la cultura organizacional es un pilar fundamental en la empresa estudio de caso, debido a que es la directriz que indica el rumbo con el que se va a dirigir la organización para conseguir ese impacto en cada uno de los indicadores relacionados con la productividad. Si bien la implementación de la cultura organización de la empresa estudio de caso, se define de forma objetiva y clara, finalizará en una cultura organizacional fuerte y coherente, logrando ser difundida hacia los colaboradores para su entendimiento y correcta aplicación en los procesos y objetivos de la empresa, impactando de forma positiva en los indicadores que integran su productividad.

REFERENCIAS

- Anzola, O. (2003). *Una mirada a la cultura corporativa*. Bogota: Universidad Externado de Colombia.
- Betancourt, D. (27 de MAYO de 2017). *INGENIO EMPRESA*. Obtenido de INGENIO EMPRESA: <https://www.ingenioempresa.com/productividad/>
- BMA GROUP. (s.f.). *BMA GROUP*. Obtenido de BMA GROUP: <https://brendamarreropr.com/por-que-es-importante-la-cultura-organizacional-infografia/>
- Calderón, P. (Julio de 2013). *Principales Desafíos y Retos para el crecimiento de*. Obtenido de INICIATIVAPYMES.
- Carro Paz, R., & Gonzales Gómez, D. (2012). *Administración de las operaciones. Productividad y Competitividad*. Argentina.
- Cequea, M., & Rodríguez-Monroy, C. (2012). *Productividad y factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales*. Caracas, Venezuela: Interciencia.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F: International Thomson Editores. 2da ed.
- Coordinador del Programa Emprendedor de la UANL. (2000). *Creación de PYMES*. Nuevo Leon: Coordinador del Programa Emprendedor de la UANL.
- Cújar Vertel, A., Ramos Paternina, C., Hernández Riaño, H., & López Pereira, J. (2013). *Cultura organizacional: evolución en la medición*. Cali, Colombia: Estudios Gerenciales.
- Denison R., D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons Inc.
- Denison, D. R. (1997). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Denison Consulting.

Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). (2019). *Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. CIUDAD DE MEXICO.

Editorial Definición MX. (23 de Enero de 2014). *Definición de Organizaciones*. Obtenido de Definición de Organizaciones: <https://definicion.mx/organizaciones/>

Fernandez Losa, N. (2007). *El impacto de la cultura organizacional y del liderazgo en las empresas familiares*. Universidad de La Rioja.

Garcia Cantu, A. (1995). *Productividad y Reducción de Costos: para la Pequeña y Mediana Industria*. México: Editorial Trillas.

Garduño, L. (21 de Marzo de 2017). *Mas México*. Obtenido de Mas México: <https://mas-mexico.com.mx/ventajas-y-desventajas-de-las-pequenas-empresas-en-mexico/>

Gonzales Rivas, L. A. (2002). *Pequeña y mediana empresa de hoy*. México : Grijalbo.

Gonzales Sladogna, M. (2017). *Productividad-Definiciones y Perspectivas para la negociacion colectiva*.

Heredia, A. (2013). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions.

Hernandez Sampieri, R., Mendez Valencia, S., & Contreras, S. R. (2014). *Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los*. Distrito Federal, Mexico: Contaduría y Administración.

Hernández, A. (25 de Julio de 2014). *EL FINANCIERO*. Obtenido de EL FINANCIERO: <https://www.elfinanciero.com.mx/power-tools/cultura-organizacional-exito-de-las-mipymes/>

INEGI. (Julio de 2021). *INEGI*. Obtenido de INEGI: https://www.inegi.org.mx/programas/edn/2021/#Informacion_general

INTERNACIONAL FINANCE CORPORATION. (31 de ENERO de 2018). Pymes mexicanas, un panorama para 2018. CIUDAD DE MEXICO, MEXICO.

Izquierdo, R. (9 de OCTUBRE de 2017). *INTEGRIAIMS*. Obtenido de INTEGRIAIMS: <https://integriaims.com/ventajas-y-desventajas-de-las-pymes/>

Logicbus. (2019). Obtenido de <https://www.logicbus.com.mx>: <https://www.logicbus.com.mx/caracteristicas-pymes-tecnologicas.php>

losrecursoshumanos.com. (13 de Julio de 2016). *Conexionesan*. Obtenido de Conexionesan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/los-factores-que-intervienen-en-la-cultura-corporativa/>

Martinez, R. (2007). *La Productividad en las Pymes del Sector Servicios*. Barquisimeto Venezuela: Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado".

Martinez, R. (12 de Julio de 2012). *Slideshare*. Obtenido de Slideshare: <https://es.slideshare.net/Roxanamms/unidad-2-medicin-de-productividad>

Marx, K. (1867). *El Capital*. Alemania: Friedrich Engels.

Máxima Uriarte, J. (20 de Junio de 2019). *Caracteristicas.co*. Obtenido de Caracteristicas.co.: <https://www.caracteristicas.co/cultura-organizacional/>

NACIONAL FINANCIERA NAFIN (2004).

Nuño de León, P. R. (2012). *ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS*. Estado de México.: RED TERCER MILENIO S.C.

Porter, E. M. (2017). *Ser Competitivo*.

Preceden. (2000). *Preceden*. Obtenido de Preceden: <https://www.preceden.com/timelines/444240-linea-del-tiempo-de-la-productividad>

RecursosHumanos.tv. (25 de Marzo de 2019). *RecursosHumanos.tv*. Obtenido de RecursosHumanos.tv: <https://www.recursoshumanos.tv/2019/03/25/importancia-de-la-cultura->

- Vargas Hernandez , J. (2007). *La Cultura organizacional en México*. Jalisco, Mexico : Académica Española .
- Velasquez, Y., Nuñez Botini, M., & Rodriguez Monrroy, C. (2010). *ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA*. Arequipa, Perú: Eighth LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology .
- Veracruz, G. d. (16 de Marzo de 2021). *Guía Práctica para la Construcción de Indicadores de Desempeño*. Obtenido de Veracruz., Gobierno del Estado de: <https://sistemas.cgever.gob.mx/11/Guia%20Pr%C3%A1ctica%20para%20la%20Construccion%20de%20Indicadores.pdf>
- Wilsoft. (12 de Enero de 2018). *Wilsoft*. Obtenido de Wilsoft: <http://www.wilsoft-la.com/que-son-las-pyme/>
- Zapata Dominguez, Á., & Rodriguez Ramirez, A. (2017). *GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL*. U. del Valle.

ANEXO I



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Guía de entrevista para el estudio de caso de la tesis:

“IMPORTANCIA DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU ALCANCE EN LA PRODUCTIVIDAD, ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA LOZADA Y RODRÍGUEZ COMPAÑÍA INGENIERÍA GEOTÉCNICA S. DE R.L. DE C.V.”

Instrucciones: Contestar de manera clara las siguientes preguntas, esta guía de entrevista es con fines académicos para la realización de este trabajo de investigación.

Datos generales de la organización

- A. Nombre
- B. Domicilio
- C. Año de inicio de operaciones
- D. Giro
- E. Área
- F. Número de empleados

1. Breve historia de la organización

¿Podría platicarnos sobre la historia de la empresa, así como de su evolución a lo largo de su trayectoria?

2. Estructura organizacional de la empresa

¿Cuenta con un organigrama?

¿Cuál es su distribución de áreas?

¿Cuáles son sus actividades fundamentales?

¿Cuáles son las características de los servicios que presta en general?

3. Competencias

¿Cuentan con competidores en el ramo?

¿Qué tipo de características los hacen sobre salir ramo de la ingeniería?

4. Cadena de valor

¿Cuentan con una cadena de valor? ¿Cómo está distribuida? ¿Qué objetivo busca?

5. Mercado

¿A qué tipo de mercado van dirigidos?

6. Cultura organizacional

¿Se cuenta con una Visión?

¿Cuál es su Misión?

¿Qué Valores maneja la empresa?

¿Cuáles considera que son los factores para el éxito de su organización?

¿La empresa cuenta con espacios para el involucramiento de los colaboradores en temas de la empresa? (Involucramiento)

¿A qué jerarquías se considera para acuerdos en la organización? (Involucramiento)

¿Considera que se cuenta con objetivos claros para corto, mediano y largo plazo? (Consistencia)

¿Se cuenta con un código de ética? (Consistencia)

¿De qué manera motivan a los colaboradores? (Identificación de la misión)

¡Se les agradece su tiempo y dedicación!

ANEXO 2



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Objetivo: Recopilar los datos que permitan medir la percepción de 10 colaboradores de la empresa Lozada y Rodríguez Compañía Ingeniería Geotécnica S. de R.L. de C.V. en relación a la cultura organizacional y su impacto en la productividad.

Dirigido a: Un grupo de 10 colaboradores de la empresa Lozada y Rodríguez Compañía Ingeniería Geotécnica S. de R.L. de C.V.

Instrucciones: Le agradecemos su tiempo y honestidad en la respuesta de cada una de las preguntas, no hay respuestas correctas o incorrectas.

Marque solo una respuesta, las respuestas están codificadas en una escala tipo Likert de cinco puntos (Muy en desacuerdo =1, en desacuerdo =2, ligeramente de acuerdo =3, De acuerdo =4 y Totalmente de acuerdo =5).

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	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.					
B. Trabajo en equipo						
3	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo					
4	Acostumbramos realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección					

5	El trabajado se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
C. Desarrollo de capacidades						
6	Se les proporciona capacitación a los futuros líderes en el grupo.					
7	Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.					
D. Valores						
8	Los líderes y directores practican lo que pregonan.					
9	Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma en que nos conducimos como colaboradores					
10	Existe un código ético que guía el comportamiento y ayuda a distinguir lo correcto.					
E. Acuerdos						
11	Cuando existen desacuerdos, como colaboradores trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
12	Existe un claro acuerdo entre colaboradores y gerencia acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
F. Coordinación e integración						
13	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible					
14	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.					
15	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.					
G. Orientación al cambio						
16	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
17	Respondemos bien a los cambios del entorno.					
H. Orientación al Cliente						
18	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.					
19	La información sobre nuestro cliente influye en nuestras decisiones.					
I. Aprendizaje organizativo						

20	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados					
21	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					
J. Dirección y propósitos estratégicos						
22	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo					
23	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro					
K. Metas y Objetivos						
24	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.					
25	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas					
26	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					
L. Visión						
27	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo					
28	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo Plazo.					
29	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros					

¡Se les agradece su tiempo y dedicación!