

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE TLAXCALA

LA CULTURA ORGANIZACIONAL: FACTOR DE DESARROLLO O FRACASO EN LAS PYME MEXICANAS.

Doctorado en ciencias de la administración.
Mtro. Víctor Manuel Piedra Mayorga

Resumen ejecutivo:

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y la organización, la cual es transmitida en generación en generación, las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales pero estas se resisten y reaccionan lo que produce transformaciones graduales, esta se adquiere por medio de la educación y socialización y tiene como fundamento la comunicación, compartida, las normas, código de conducta y las expectativas. (Chiavenato, 2009).

Las características nacionales y socioculturales influyen en el desarrollo y perpetuación de variables culturales, que a su vez determinan las actitudes básicas ante el trabajo, el tiempo, el materialismo, el individualismo y el cambio, la cultura influye en la motivación y expectativas de las persona en relación con su trabajo, relaciones grupales y determinan el resultado que se puede esperar de cada persona (Heert, 1980). Es importante diferenciar conceptos de comportamiento organizacional, cultura organizacional, clima organizacional, cultura laboral, cultura empresarial y satisfacción laboral para definir y determinar el objetivo de esta investigación, a continuación se diferencian tales conceptos:

1. El comportamiento organizacional: es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas —individual y grupalmente— actúan en las organizaciones, identifica maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad.
2. La cultura organizacional: es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. (Chiavenato, 2011)

3. La cultura laboral: es la relación patrón empleado en donde se sugiere a ambas partes conducirse de acuerdo a las normas laborales como el buen trato y respeto a la dignidad. (Aguilar, 2013).
4. La cultura empresarial: es lo que identifica la forma de ser de un empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar, el lenguaje y las categorías conceptuales propios de cada cultura empresarial u organización. (Cortes, 2004)
5. Clima laboral: es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.
6. Satisfacción laboral: es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes van conformado la cultura organizacional, esto puede ser un vínculo o un obstáculo (Branden, 2010). Para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella. Las percepciones y respuestas que abarcan la cultura organizacional se originan en una gran variedad de factores, por ejemplo:

- El liderazgo, la dirección y las diferentes manifestaciones de supervisión: autoritaria, participativa, democrática, *laizzes faire*, etc.
- El sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones remuneraciones etc.).
- La consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social interacción con los demás miembros etc.)

Cuyo impacto está relacionado con el comportamiento de quienes integran la organización, lo que se convierte en un serio problema si no son analizados dichos factores, ya que pueden ser causa de éxito o fracaso en las organizaciones.

Los patrones de comportamiento de un grupo a otro son diferentes, y este conocimiento de un grupo específico permite predecir el comportamiento de las personas que lo integran, existe un proceso de construcción de la cultura organizacional el cual supone el desarrollo de patrones culturales (Aguilar, 2013).

Es uno de los aspectos fundamentales para entender el éxito o fracaso de muchas compañías y una herramienta para potenciar la competitividad de las empresas, el término "ponerse la camiseta" puede sonar un tanto coloquial, pero la realidad es que en el terreno de la psicología organizacional, este vínculo entre un colaborador y su empresa ha sido materia de profundo análisis desde mediados de los años ochenta, es el "cómo se piensan y hacen las cosas aquí"(García, 2014)

La cultura organizacional es un indicador que demuestra los niveles que se tienen en la organización en cuanto a relaciones laborales ya que se puede predecir a través de este una serie de sucesos que se desencadenarán a partir de la valencia que tenga, si es positivo habrá beneficios tanto para los empleados como para la organización misma, en cambio si es negativa, se esperarán pérdidas, gastos, conflictos y demás situaciones adversas que pueden llevar a la organización a la quiebra, se puede considerar como un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización, ya que plantean una relación entre clima laboral y productividad de la organización entre ellos se pueden encontrar (Branden,2010) :

- Autonomía / conflicto.
- Relaciones sociales / estructura.
- Relaciones entre empleado/ jefe.
- Relaciones entre empleado/ empleado.
- Motivación / polarización del puesto.
- Flexibilidad / innovación.
- Apoyo mutuo / interés recíproco de los miembros.

Es importante integrar al personal de manera saludable que le permita aportar y crecer con la organización para lograr una mejor calidad de vida, lo que puede propiciar además la creación de cadenas productivas que beneficien al país en general, pero es importante señalar que estas empresas representan más del 97%, de acuerdo a cifras de INEGI, (2009) son 5 millones 144 mil 56 empresas, de las cuales el 97% MYPIME dedicadas a sectores manufactureros,

comerciales y de servicios, mientras que el 3.5 y el 0.8 por ciento son pequeñas y medianas empresas, respectivamente, y emplean al 30.8 por ciento del total de los trabajadores, y tan sólo el 0.2 por ciento corresponde a las grandes empresas.

Los microempresarios atribuyen en muchos de los casos el fracaso de las MYPIME a cuestiones económicas políticas y sociales, resaltando la falta de apoyo oficial, además de la deficiencia en los programas de ayuda a las MYPIME, la escasez de fuentes de financiación, las altas tasas impositivas y los excesivos controles gubernamentales, mala gestión estratégica y administrativa, está demostrado que el 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad a causa de una mala gestión. (Correa, 2013)

Hay factores que pocas veces son considerados como determinantes e influyentes pero que su impacto puede causar diferentes actitudes en los trabajadores bajando su productividad y desempeño como la cultura organizacional, la cual a veces no se considera como importante pero que sin ella el ambiente laboral tiende a ser variable originando mucho descontento con los trabajadores porque se cree que la mayoría de los trabajadores solo acuden a ellas por un salario, sin considerar que muchas veces los trabajadores permanecen en ellas más de la mitad de su vida (Uribe, 2015). En las MYPIME los trabajadores se expresan como personas, tienen ahí su círculo de amigos, el trabajo les da un sentido a su vida, pero esto no es visto de la misma manera en la organización, etc., y esto provoca en el trabajador actitudes de indiferencia o de poca contribución a la empresa para que esta produzca más.

El Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (CETRO-CRECE, 2014), menciona que estas empresas en su mayoría son familiares y generan 60 de cada 100 empleos y contribuyen con alrededor del 50 % del Producto Interno Bruto (PIB), tienen su modelo de negocios generados por el director, fundador y líder único, sin embargo, lo cierto es que algunas MYPIME llegan a superar el desafío, y pueden continuar trabajando (García, 2014). ¿Por qué esta diferencia?, especifica que sólo dos de cada diez empresarios mexicanos se encuentran capacitados para poder llevar adelante y administrar correctamente su negocio.

Según la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, (CONDUSEF, 2014) las causas más frecuentes del fracaso de las empresas mexicanas se deben:

Cuadro 1: Faltas que se comenten por parte de los responsables de las empresas.

Vender sus productos o servicios	Estructurales como la mala administración y planeación, manejo ineficiente de recursos y un mal sistema de control.
Centralización del poder entre los miembros de la familia.	La percepción que los propios empresarios tienen con respecto a los problemas que enfrentan y a su importancia relativa.
Falta de una planificación adecuada.	Inconvenientes para producir y operar, negligencia en los controles.
Excesivos gastos personales y sin control.	Falta de conocimientos de los responsables de las empresas
Mala gestión en el manejo de desempeño de los trabajadores.	Acceso restringido a las fuentes de financiamiento.
Bajos niveles de productividad.	Baja penetración en mercados internacionales.
Limitados niveles de innovación y desarrollo tecnológico.	Mala delegación de responsabilidades y toma de decisiones.
Problemas de ventas y mercadeo.	Sucesión y problemas entre generaciones del personal.
Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.	No hay cultura de asesorarse por expertos.
Prospecciones económicas débiles.	Desconocimiento de los sistemas de control internos, para toma de decisiones.
Regulaciones públicas.	Disminución en la confianza del cliente.
Mala o falta de capacitación del personal y planeación estratégica.	La falta de difusión de programas de apoyo de gobierno y desconocimiento de los empresarios.
Acceso limitado al financiamiento a tasas razonables.	Dirección general deficiente.
Combinación de temas empresariales y familiares	Manejo ineficiente de recursos y un mal sistema de control
Falta de infraestructura.	Carencia de visión sobre los beneficios que la tecnología puede traer a una empresa.
Centralización del poder entre los miembros de la familia.	La percepción que los propios empresarios tienen con respecto a los problemas que enfrentan y a su importancia relativa.
Baja capacidad de asociación y administrativa.	Bajos niveles de capacitación de sus recursos humanos.

Problemas de ineficiencia en producción e inventarios.	Problemas financieros.
Problemas de ventas y mercadeo.	Sucesión y problemas entre generaciones.
Falta de compromiso de los miembros de la familia para con la empresa.	Mala o falta de capacitación al personal.
Falta de planes de desarrollo personal y de carrera de los miembros de la familia, profesionalización y de planeación.	Problemas en capital económico, humano y familiar.
Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa con una administración empírica.	No hay cultura de asesorarse por expertos.
Lidiar con falta de orientación y capacitación adecuadas.	Modelo de negocio y de operación ineficiente del negocio.
Sucesión y problemas entre generaciones, no hay un depto. De personal que contrate al personal adecuado, se contrata más por necesidad a los primeros que lleguen.	Carencia de visión sobre los beneficios que la tecnología puede traer a una empresa.
Resistencia al cambio. Excesiva tramitología y burocratización. El entorno o externas (mercado, financiamiento, e impuestos). Poca inversión para tecnología, infraestructura, seguridad, estancando su propio crecimiento, aproximadamente 70% de las Pymes no cuentan con base tecnológica instalada teniendo temor de no poder solventar los costos de inversión y operación que esto implica. Mercado, financiamiento e	Desconocimiento de los sistemas de información. Altos costos de financiamiento. Falta compartir riesgos financieros con el emprendedor. Falta de ética. Piratería en el mercado. Egoísmo para compartir y asumir riesgos para cubrir más mercados por temor a perder clientes. Falta de accesibilidad programas de financiamiento especializado Falta de incentivos fiscales. No comparten riesgos financieros con el emprendedor. Falta de accesibilidad programas de financiamiento especializado.

<p>impuestos. Falta de incentivos fiscales, etc.</p>	
<p>Problemas para vender.</p>	<p>Resistencia a acatar las preferencias de los clientes, deficiente orientación y servicio a los clientes, mala ubicación, falta de enfoque en segmentos o nichos de mercado precisos, inexistencia de planes formales de marketing y ventas, no disponer de sistemas que les permitan detectar las oportunidades de mercado, renuencia a invertir en actividades publicitarias y promocionales, deficiente capacitación de la red de ventas, miopía mercadológica, no tomar en cuenta las quejas de los clientes, desconocimiento de lo que se vende y a quién se vende, ignorar al cliente, ignorar a la competencia, desconocimiento de las propias ventajas competitivas, y similares. (INEGI, 2009.)</p>
<p>Problemas para producir y operar.</p>	<p>Falta de capacidad técnica para manejar la producción y las operaciones, desconocimiento del sector en que se opera, negligencia y poco interés en el negocio, dificultades de suministros (materias primas y materiales), altos costos de operación, mal manejo de las compras, poca experiencia previa con los productos gestionados, falta de sistemas de información eficaces, deficiencias graves en los procesos internos, altos niveles de desperdicios y despilfarros, mala gestión del tiempo, error en el cálculo del punto muerto o de equilibrio, operar en un sector con un punto muerto o de equilibrio muy alto, desconocimiento de los ciclos de vida de cada actividad y similares.</p>
<p>Problemas para controlar.</p>	<p>Manejo inadecuado de los créditos y las cobranzas, fraudes, desconocimiento del verdadero estado financiero de la empresa, gastos innecesarios, errores graves en materia de seguridad, mal manejo de los inventarios, fallas graves en los controles internos, deficiencias en el control presupuestario y de gestión, mala gestión en materia de endeudamientos y liquidez, mala gestión de los fondos y similares.</p>
	<p>Deficiencias graves en el establecimiento de las</p>

Problemas en la planificación.	estrategias, inexistencia de planes alternativos, establecer objetivos y expectativas poco realistas, inexistencia de un plan de negocios, planificación inadecuada, crecimiento no planificado, falta de previsión, falta de estudios de preinversión y similares.
Problemas en la gestión.	Incapacidad para rodearse de personal competente, falta de experiencia, excesivas inversiones en activos fijos, deficiencias en las políticas de personal, ausencia de políticas de mejora continua, falta de capacitación del responsable máximo de la empresa, deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas, gestión poco profesional, resistencia al cambio, renuencia a consultar a externos a la empresa, sacar del negocio mucho dinero para gastos personales, mala selección de socios, no conocerse a sí mismo, dejarse absorber por la parte agradable del negocio, tener actitudes negativas frente a los colaboradores, nepotismo, mala gestión de los riesgos, incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales, falta de liderazgo del emprendedor, poca claridad en la definición de los objetivos, desaliento ante los primeros obstáculos importantes, pobre cultura empresarial, falta de experiencia en la parte administrativa del negocio.

Fuente: INEGI (2015)

De cada 100 empresas que se crean, 90 no llegan a los 2 años, establece INEGI (2014), siendo el índice de mortalidad alto (Hunter, 2009). ¿Cómo explicar entonces el hecho de la existencia de un universo de empresas casi 99% en el sector manufacturero totalmente formado por MYPIME?, explica la existencia de una alta tasa de rotación de estas empresas:

- En México los datos censales (2014) muestran un crecimiento de 123, 617 nuevas empresas por año, la mayor parte de estos negocios se trata de iniciativas de autoempleo, de sobrevivencia precaria.
- La empresa manufacturera tan sólo genera en promedio 3,775 dólares al mes por hombre ocupado.

- Comparado con la gran empresa que genera mensualmente 21,469 dólares, es decir, 5.7 veces más.

La falta de competencia y de la desaparición de las MYPIME en México se agudiza más con la apertura económica que se empieza a dar desde el año de 1982 hasta la época actual, en base a estudios realizados, (Branden, 2010). El papel de las MYPIME en la economía del país ha sido un factor que ha generado incrementos en la producción; valor agregado; aportaciones fiscales; fortalecimiento del mercado interno; aumento de exportaciones, etc., por lo que han sido motivo de diseño de políticas encaminadas a promover y apoyarlas para elevar su competitividad y enfrentar la competencia de un mundo globalizado, las empresas líderes son aquellas que adoptan modelos de subcontratación y alianzas estratégicas con MYPIME, que gracias a su capacidad de adaptación y flexibilidad crecen en un mundo en constante cambio, demostrando además que cuando se organizan pueden superar las aparentes limitaciones de su tamaño.

La Small Bussines (SBA) define a la pequeña empresa como aquella en la que posee el dueño en plena libertad manejada de manera autónoma y que no es dominante en la rama que opera, existen muchas formas de clasificar a las organizaciones para determinar su tamaño, la más común es la que toma como base el número de trabajadores, según el Diario Oficial de la Federación publicado el 30 de junio del 2009, como se observa en la siguiente tabla:

Cuadro 2: Clasificación de las pymes según la SBA

	Pequeña		Mediana			
Sector	Personal	Rango de monto de ventas anuales en millones de pesos	Personal	Rango De monto de ventas anuales (millones de pesos)	Personal	Rango de monto de ventas anuales (millones de pesos)
Industria	De 0 a 10	Hasta \$ 4 MP.	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$ 100	De 51 a 250	De \$100.1 hasta \$ 250
Comercio	De 0 a 10	Hasta \$ 4 MP.	De 11 a 30	Desde \$4.01 hasta \$ 100	De 31 a 100	De \$100.1 hasta \$ 250
Servicio	De 0 a 10	Hasta \$ 4 MP.	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$ 100	De 51 a 100	De \$100.1 hasta \$ 250

Fuente: Diario Oficial de la Federación.

Esta tabla muestra la estratificación de las MYPIME, en el sector industrial se considera pequeña empresa la que cuenta con personal de 11 a 50 y el rango en monto de ventas anuales de \$ 4.01 hasta 100 millones de pesos.

Cuadro 3: Ventajas de las MYPIME.

El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.	Su número de trabajadores empleados en el negocio crece.
Utiliza más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.	Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
Está en proceso de crecimiento, la pequeña tienda a ser mediana aspirando a ser grande.	Obtiene algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.	Necesitan ir realizando una mayor descentralización y delegación.
Posibilidad de movilidad y adaptación de procesos productivos, tecnológicos, administrativos, etc.	Los sistemas de información con los que cuenta los cuales pueden ser adecuados y eficientes o inadecuados e ineficientes, haciéndose la necesidad de poseer una serie de conocimientos técnico – administrativos.
Posibilidad de realizar economías de escala que permitan ahorros.	

Fuente: Elaboración propia 2015

Las MYPIME generan en México 2'058,867 (13.68%) empleos y las medianas empresas generan 2'317,328 (15.40%) empleos, contra 4'318,374 (28.72%) que generan las grandes empresas; y estas cifras solo entran en lo que refiere al sector productivo, en los últimos tres años se perdieron 279 000 empleos totales trabajadores eventuales y permanentes (INEGI, 2009). En algunos países la problemática de las pymes también se manifiesta de manera similar en México, algunos autores mencionan lo siguiente:

Cuadro 4: Ejemplos de fracasos en el mundo de las pymes.

El fracaso de las Pymes en el mundo	
En España, para García Ordóñez, de la Universidad de Cádiz,	El 80% de las empresas quiebran en los primeros cinco años. Estas cifras son confirmadas por "Emprendedor XXI", de La Caixa, que advierte que las estadísticas hablan de una elevada mortalidad en las empresas de nueva creación: según datos de

	2003, más del 70% de los negocios no llegan a los cuatro años de vida.
CEPAL	En los países subdesarrollados entre un 50 y un 75% dejan de existir durante los primeros tres años.
Francisco Yáñez (México)	Al cumplir 10 años, solamente el 10% de las empresas maduran, tienen éxito y crecen.
Cetro-Crece (México)	El 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado.
degerencia.com	La experiencia demuestra que el 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años.
Estados Unidos de América, según Samuelson y Nordhaus.	El promedio de vida de las empresas es de seis años y más de un 30% no llega al tercer año.
Asociación Argentina para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa	Sólo el 7% de los emprendimientos llega al 2º año de vida y sólo el 3% de los emprendimientos llega al 5º año de vida.
Rodrigo Castro F., (Chile)	Se le dio seguimiento a 67.310 empresas creadas e indicó que el 25% de ellas desapareció en el primer año, un 17% en el segundo año, el 13% en el tercer año y un 11% en el cuarto año.

Fuente: Branden N. (2015)

La cultura organizacional no es algo palpable, y que solo se entiende en razón de sus efectos y consecuencias, a continuación se presenta un estudio realizado en diversos países considerando el universalismo, individualismo, neutralidad, relaciones específicas, realización, particularismo, colectivismo, afectividad relaciones difusas y atribución del comportamiento de los trabajadores en las organizaciones con los siguientes resultados:

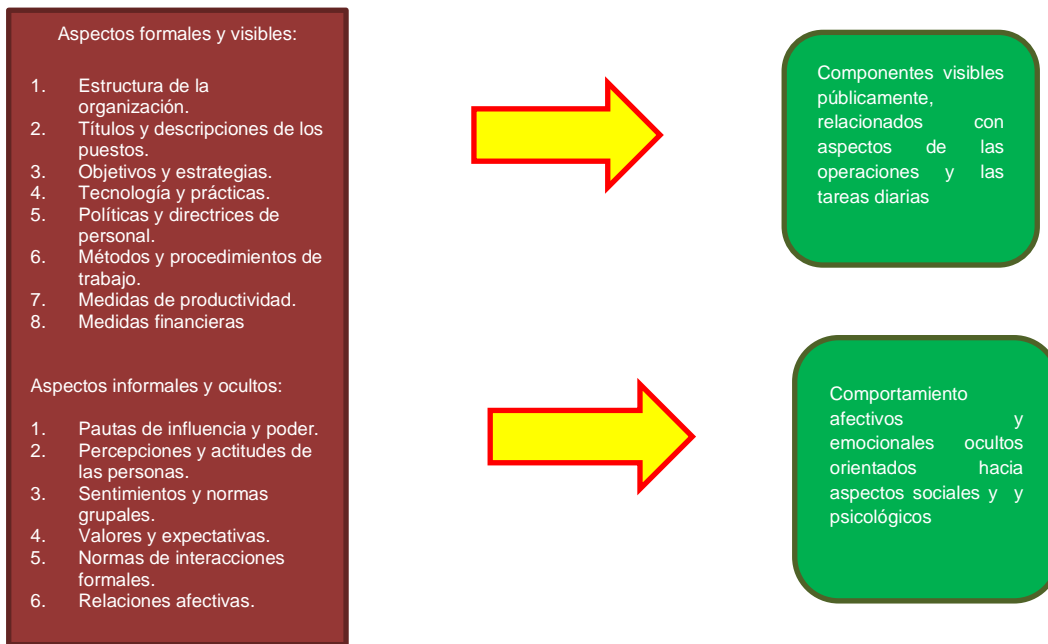
¿Por qué, a pesar de tener que enfrentar la misma problemática algunas MYPIME sobreviven, progresan y crecen, incluso hasta llegar a convertirse, con el paso de los años, en grandes empresas? (Aguilar, 2010). La respuesta a esta pregunta se divide en dos grandes grupos enfrentados:

- a) Las que dan los dueños de las Pymes.
- b) Las que ofrecen los analistas empresariales.

Para los primeros, las razones del alto índice fracaso es necesario atribuir las a fuerzas externas a las empresas, que actúan en el entorno económico-político-social:

1. Escaso apoyo oficial.
2. Alta rotación de personal y falta de sensibilidad del ambiente laboral.
3. Deficientes programas de ayuda a las MYPIME.
4. Casi inexistentes fuentes de financiación.
5. Excesivos controles gubernamentales.
6. Altas tasas impositivas.
7. Alto costo de las fuentes de financiación disponible y similar.

Cuadro 5: El iceberg de la cultura organizacional.



Fuente: Idalberto Chiavenato (2009)

La negatividad también es mala compañera, por lo que hay que buscar un ambiente de trabajo positivo y buscar los mejores resultados, de hecho cambiar es bueno y no cambiar nunca manteniendo una postura convencional es otro de los errores que pueden suceder, es importante también mantener una buena comunicación interna y externa como elemento clave para su mejor funcionamiento, sin embargo esto en muchos lugares apenas existe, ya que la comunicación está totalmente ausente por la generación de un clima laboral negativo propiciado por los dueños o mandos de la pyme cuando no se tiene la capacidad para dirigir o interactuar con personas, es importante considerar que el conocimiento es poder, (Branden, 2010).

La ausencia de prestaciones en las MYPIME propicia un ambiente y clima organizacional negativo ya que estas en muchas ocasiones arraigan al trabajador a su empresa, como ejemplo el IMSS (García, 2014). A continuación se mencionan las siguientes:

1. Se limitan a conceder las prestaciones de ley, los 21 millones de mexicanos que trabajan en 5 millones 144 mil 56 empresas, (de las cuales el 97% son micros, pequeñas empresas, dedicadas a sectores manufactureros, comerciales y de servicios, mientras que el 3.5 y el 0.8 por ciento son pequeñas y medianas empresas, respectivamente, y emplean al 30.8 por ciento del total de los trabajadores, y tan sólo el 0.2 por ciento corresponde a las grandes empresas) sólo pueden aspirar a recibir los beneficios que exige el Estado.
2. La necesidad de empleo de la gente hace que acepten condiciones mínimas de seguridad, 6 000 0000 de los casi 34 millones de trabajadores que laboran en México trabajan y operan en condiciones críticas, según cifras del INEGI (2014).
3. Trabajan más de 35 horas semanales y ganan menos de 2,000 pesos al mes.
4. La legalización de la subcontratación de trabajadores en 2012 profundizó esta situación y diluyó aún más las prestaciones de los mexicanos.
5. El personal subcontratado no tiene derecho a utilidades.
6. A veces las empresas que subcontratan registran a los trabajadores ante el IMSS con un salario mínimo y el resto lo pagan con bonos o compensaciones distintas al salario.
7. A dos años y tres meses de la reforma laboral, las contrataciones eventuales en México crecieron más que las permanentes al pasar de 13% en 2013 a 14.7% en marzo de 2015.
8. El empleo permanente, en cambio, pasó de 87 a 85.3% en el mismo periodo.

La falta de visión de los microempresarios en pretender disminuir prestaciones cuando esta son consideradas como un factor de arraigo muy importante, además de la creación de un clima organizacional de apatía, con esto no se logra la creación de un clima organizacional aceptable, en las organizaciones grandes asimilan los costos tributarios e implementan estrategias de prestaciones que benefician a los trabajadores, es decir invierten en capital intelectual para beneficio de la organización y del trabajador, permitiendo de esta manera la estabilidad en el empleo y conservar su activo más importante que es el de los trabajadores (García, 2014).

Es una parte importante de la empresa ya que mientras todo va evolucionando y la empresa crece, el personal cambia, los objetivos pueden cambiar o crecer, pero la cultura de la empresa permanece por encima de todo, debe comunicarse y observarse, ya que si bien hay valores y creencias, actuaciones, sentimientos y pensamientos que se pueden comunicar como los principales de la empresa, hay otros que simplemente se sienten, que influyen inconscientemente en las acciones de los miembros de la empresa.

Cuadro 6. Características de la cultura débil y fuerte:

Características	Cultura organizacional débil	Cultura organizacional fuerte
Autonomía	Supervisión estrecha. Los trabajadores tienen poca libertad en su puesto. Se busca más la producción y se tiende poco al riesgo.	Supervisión general. Todos tienen libertad para resolver los problemas de su puesto. Las recompensas se basan en la productividad, se muestra interés en el personal, se aumenta la intensidad de conflicto constructivo o funcional y hay más tendencia al riesgo. (Boof, 2009.)
Estructura	Puesto de trabajo estandarizado, reglas y procedimientos formalizados	Puestos de trabajo flexibles, reglas y procedimientos no formalizados
Apoyo	La dirección se centra en la producción y muestra escaso interés por su plantilla	La dirección muestra gran interés y apoyo a la plantilla.
Premio	Se aprecian y premia la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
Conflictos	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.

Fuente: Martínez M. (2014)

Misión, visión y valores de la empresa (Chiavenato, 2011):

1. La visión es la situación futura que pretende tener la empresa y los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas y formas de actuación dentro de la empresa.
2. La misión es la razón de ser de la empresa: responde a la pregunta para qué existe esa empresa.
3. Si se habla del futuro de la empresa se está hablando de la visión de la empresa, se puede ver en función de los requerimientos o necesidades que tendrá la empresa, es decir lo que se espera de la empresa.
4. Los valores de la empresa son los cimientos de la cultura de la empresa, y es que en base a ellos se pueden juzgar los actos, situaciones, personas y objetos que se encuentran dentro de la empresa, establece (Chiavenato, 2011)

Naturaleza de la cultura:

La cultura de una organización se desarrolla con las vivencias diarias y repetidas transformándose a través del tiempo en función del comportamiento y las actitudes asumidas en el trabajo, (Nanda, 2007). Que esta se forma en el contexto de las relaciones interpersonales, bien sean de carácter interno o externo a la organización, otro factor que facilita el desarrollo de la cultura organizacional es la cohesión de grupo, ya que a partir de la misma se da la

apropiación de características comunes del comportamiento y los valores, para que la cultura se desarrolle es necesario que la entidad haya definido su misión, su visión, sus objetivos y que éstos sean congruentes entre sí, los cuales constituyen una de las características más importantes de la cultura, la dificultad de ver la importancia del aprendizaje en la conducta humana está en que mucho de lo que se aprende no es enseñado intencionalmente y, por otra, en que las personas frecuentemente no son conscientes de que están aprendiendo. (Morales, 2008). Los sistemas de significados implican relaciones que no son esenciales ni universales, esta es una forma relativista de describir la cultura en el siguiente cuadro:

<i>Cuadro 7: Efectos y aplicaciones de la cultura organizacional.</i>
Gestión gerencial flexible y evaluadora.
Utilización de tecnología.
Competitividad e innovación
Capacitación permanente, prosperidad y calidad de resultados.
Disciplina, respeto mutuo y honestidad.
Formación de líderes y personal de relevo.
Se comunican sentimientos de identidad.
Apoyarse a sí mismo
Motivar o limitar la práctica de la gerencia interna
Modelar y controlar a los empleados de la empresa
Enfrentar problemas de adaptación, identificación y articulación de objetivos
Adaptación interna y externa de las organizaciones.

Fuente: Chiavenato (2009)

Componentes de la cultura.

1. Autonomía individual.
2. Estructura organizacional.
3. Grado de cordialidad y respaldo dado por los líderes a sus colaboradores.
4. La identidad.
5. Recompensa al desempeño.
6. Tolerancia del conflicto y riesgo.
7. Valores.
8. Ritos y ceremonias.
9. Mitos.
10. Tradición y comportamiento.

De la misma manera deben facilitar el logro de los objetivos institucionales o en caso contrario la organización debe ser lo suficientemente flexible como para desarrollar procesos de análisis e implementar estrategias que le permitan ajustarse o cambiar y así poder lograr sus objetivos, el desarrollo de la cultura en la organización requiere que el grupo comparta, las siguientes condiciones: (Nanda, 2007)

- 1) Procesos de comunicación efectiva.
- 2) La forma de definir su campo de acción y los criterios de aceptación de sus miembros.
- 3) La forma de administrar su autoridad, el poder, el status y sus demás recursos.
- 4) La dinámica y normas de sus relaciones interpersonales, determinando el clima dentro del mismo grupo.(Luna, 2013)
- 5) Sistema de estímulos y recompensas.
- 6) La forma de actuar frente a lo imprevisible.
- 7) La interacción e integración generacional.
- 8) Aquellos eventos que los miembros manejan a partir de su ideología, religión y creencias.

Cuadro 8: Elementos de la cultura grupal.



Fuente: Elaboración propia (2015).

Estrategias frente al cambio cultural:

La cultura organizacional de acuerdo a actúa especialmente sobre dos aspectos del grupo: la resistencia de sus miembros al cambio y su percepción del medio que les rodea (Kottak, 2007). En relación con el primer aspecto, para comprender la resistencia al cambio, debe reconocerse que una organización se comporta como un sistema social, es decir como una agrupación de personas, con todas sus complejidades y quienes interactúan de múltiples maneras, existen algunas manifestaciones de resistencia al cambio que deben considerarse como las siguientes:

Figura 9: Algunas manifestaciones de resistencia al cambio.



Fuente: Elaboración propia. (2015)

Es difícil comprender las relaciones que se dan entre las personas dentro de un sistema social, puesto que su interacción se caracteriza por ser dinámica, es decir que lo que hace uno de sus miembros afecta de manera directa o indirecta lo que hacen los demás, pero independientemente del grado de incidencia de las acciones, todos los miembros del grupo se ven afectados por ellas, porque son mutuamente interdependientes, si los cambios afectan significativamente a la organización o son rápidos, generan inestabilidad y afectan sus niveles de efectividad, hasta tanto no se restablezcan nuevamente los estados iniciales de armonía entre las partes que la conforman.

Funciones de la cultura (Boff, 2009):

- a) Proporciona a sus miembros identidad, compromiso y el sentido de pertenencia de sus empleados. (García, 2004)
- b) Compromiso colectivo.
- c) Moldea la conducta de sus miembros al ayudarlos a reconocer, aceptar y comprender su medio ambiente, es decir, conocer el porqué de sus decisiones. (Gareth, 2008)

Método propuesto por Edgar Schein:

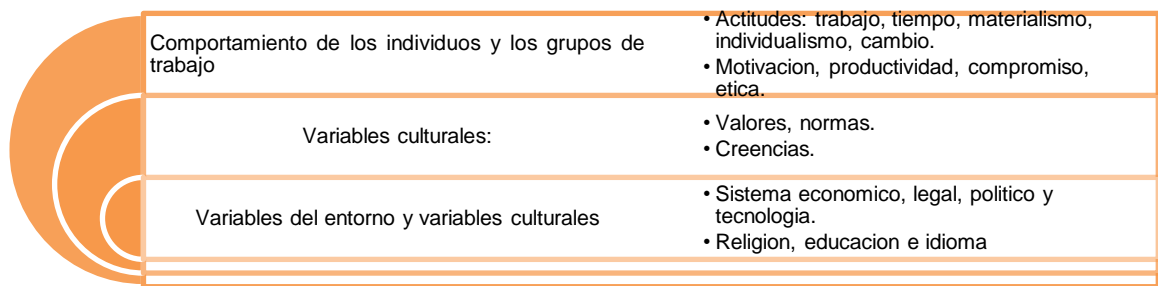
Presenta el procedimientos para estudiar la cultura organizacional, proponiendo que se lleven a cabo los siguientes pasos:

- 1) Analizar el proceso de socialización que desarrollan los empleados nuevos en la organización.
- 2) Utilizar aquellos eventos notables, importantes o destacados que se dan, para elaborar la biografía de la organización utilizando como fuentes de información documentos y entrevistas.

- 3) Analizar las creencias y valores de quienes originaron o representan la cultura; se refiere a personas claves, acerca de las cuales debe elaborarse su historia dentro de la organización, (Newatron, 2007).
- 4) Analizar la información recolectada y que se considera pertinente, haciendo especial énfasis en los hechos atípicos o que sorprenden por sus características.
- 5) Adaptabilidad.
- 6) Sentido de Identidad.
- 7) Capacidad para percibir la realidad.
- 8) Estado de Integración.
- 9) Creatividad.
- 10) Recursos.

A continuación se mencionan las variables que afectan a la organización y como consecuencia al comportamiento organizacional del personal, ya que la interrelación de la empresa u organización está muy ligada a la sociedad, (Hofstede, 2007):

Figura 10: Variables del entorno que afectan el comportamiento organizacional.



Fuente: Chiavenato (2009)

Naturaleza humana: se deben estudiar los comentarios y lo que está detrás de quienes los hacen, los relacionados con las personas a quienes se les reconoce como los héroes o los indignos de la organización, los exitosos o los fracasados; los procesos de reclutamiento, selección y promoción del personal; los diferentes sistemas de evaluación y lo que parece ser valorado y lo que no; el sistema de compensación, estímulos y control, al igual que los supuestos implícitos que justifican estos procedimientos.

1. Actividad humana: se analiza a través de la descripción y problemas originados en el medio ambiente externo que hayan interferido o limitado la gestión de la organización; la definición de las posibles estrategias que puede utilizar la entidad para solucionar dichos problemas. (Bustos, 2009)

2. Relaciones humanas: es el uso que se hace del poder dentro de esa toma de decisiones; análisis de las instancias de subordinación para establecer de qué manera la organización maneja la autoridad y los diferentes estilos de liderazgo que se practican.

Cultura prevaleciente en el municipio de Tepeapulco Hgo.

La ubicación de las empresas se encuentra en la región del municipio de Tepeapulco Hidalgo, específicamente en el corredor industrial de Ciudad Sahagún, a escasos 5 km. De la ciudad de Tepeapulco Hgo., es una zona conformada por personas originarias de diferentes lugares de la república mexicana, fortaleciendo una cultura diferente a esta zona donde prevalecen aun en la actualidad los usos y costumbres, las empresas originarias CNCF S.A. DIESEL NACIONAL Y SIDERURGICA NACIONAL capacitaron a las personas que laboraban en ellas, preparándolas y permitiendo en muchos casos que los trabajadores tuvieran la oportunidad de hacer carreras profesionales, otorgando becas como prestaciones y el desarrollo del sindicalismo que tuvo un auge fuerte, ya que lograron que sus dirigentes ocuparan puestos políticos interesantes como diputados, presidentes municipales y regidores en diferentes municipios de esta región, lo que dio origen a un abuso de peticiones sobre las empresas, que originalmente eran paraestatales, hoy en la actualidad estas empresas son de la iniciativa privada, pero parte de esa cultura aun hoy tiene manifestaciones aun, la mayoría del personal que labora en ellas, proviene de ciudades aledañas a este municipio y la cultura organizacional es manifiesta con trabajadores que aun cuando son beneficiados por parte de las empresas pero, critican de manera negativa esta situación de apoyo, lo que las empresas han hecho es contratar trabajadores bajo ciertas condiciones laborales y condicionadas, si son conflictivos o no siguen las indicaciones forzadas de laborar tiempo extra son despedidos sin tener oportunidad de integrarse nuevamente a las empresas, no deben de incapacitarse y si lo hacen pueden ser despedidos, creando ambientes de opresión hacia ellos, las empresas con una actitud rígida, contratan trabajadores bajo situaciones condicionantes, a trabajadores sumisos y obedientes, que trabajen son considerar el clima laboral que esta originado en las empresas, en ocasiones los trabajadores abusan de la necesidad de las empresas de mano de obra y lo manifiestan a través de la desobediencia o faltas a trabajar ya que saben que las empresas los vuelven a llamar más por necesidad de mano de obra que por los mismos trabajadores.

5. Conclusiones y propuestas:

Para hablar de cultura organizacional es imprescindible penetrar a fondo en la percepción de los trabajadores sobre las condiciones y procesos que se originan en el espacio laboral, así como

en sus expectativas con respecto a la calidad de vida en el trabajo, se interesa en el cambio planificado; en lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor.

La riqueza de toda organización está en su capital humano, sin él no hay organización ni razón de ser de ella, las personas deben ser su esencia y el clima en que ella se desenvuelve es vital para el crecimiento de la organización.

La globalización en la actualidad ha permitido el desarrollo del comercio mundial, de culturas, de educación, de modelos a imitar haciendo que las empresas locales tengan que desarrollar estrategias que le permitan permanecer y crecer en este medio cada vez más complejo, ante lo cual se hace necesario y casi indispensable realizar estudios y análisis del manejo de las organizaciones tanto interno como externo, con la intención de adecuar estrategias del manejo de las organizaciones, incluyendo la capacitación en el personal que la integra, la comprensión cultural y formas de trabajar permitirán entonces ayudar a la organización a su sobrevivencia, formando equipos de trabajo y creando un buen clima organizacional como parte de cualquier estrategia que se implemente en las organizaciones.

Bibliografía:

1. Aguilar S. (2010) Alto al estrés en el trabajo. México. Editores Mexicanos Unidos.
2. Aguilar M. (2013) Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional. Editorial Edumet. México
3. Alice Lam. (2002) Revista internacional de ciencias sociales recuperado de www.unesco.org/new/fileadmin/multimedia/hq/shs/pdf/171-fulltext171spa.pdf
4. Ávila B. (2006). metodología de la investigación. Chihuahua México. Eumed net.
5. Branden N. (2010) Autoestima en el trabajo. México. Paidós mexicana.
6. Boff L. (2000). El despertar del águila. México: Editorial Trotta.
7. Bustos., P. (2009). *Administración y gerencia* Recuperado de gestiopolis/recursos humanos.
8. Cabello C. (2006). El Perfil Organizacional de las PyMEs (Microempresas, Pequeñas y Medianas Empresas) recuperado de cva.itesm.mx/biblioteca/pagina_con_formato_version_oct/apaweb.html
9. Calle C.(2013).La psicología del sosiego en el trabajo y la empresa. México. Edit. RBA libros
10. Chiavenato I. (2009) Comportamiento organizacional. Editorial Mc Graw Hill pag. 120 Mexico

11. Chiavenato I. (2011) Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw Hill pag. 120 México
12. De Souza (2009). *cultura Organizacional*. Recuperado de partners.com/articulos.htm.
13. Díaz G. (2009) Psicología del mexicano. México. Trillas
14. Díaz G. (2007) Psicología del mexicano. Bajo las garras de la cultura. México. Trillas.
15. Garcia, B. (2014). *cultura organizacional*. ad-blancagarcia.blogspot.mx/p/blog-page.html. Recuperado de ad-blancagarcia.blogspot.mx/p/blog-page.
16. Gareth, M. (2008.). *Imágenes de la organización*. México. Alfa Omega. (págs. 101-178).
17. Geert H. *Cultures Consequences: international differences in work-related values*. Sage publications Beverly Hills p 25
18. Hampton, R David. 1989. *Administración*. Mexico. Mc Graw Hill.
19. Hernández S. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: Edit. Mc Graw Hill . (págs. 6-25).
20. Hernández S. (2010) *Metodología de la Investigación*. México (pag. 161) 2010 5ª edición McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
21. Hofstede. (2007). *Organizaciones y Cultura*. New York. Mc Graw Hill 2007. (págs. 25 - 50).
22. Hunter U. (2009.). *La paradoja*. Barcelona. Empresa Activa. (págs. 158 - 178).
23. Goncalves, Alexis. 2000. *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
24. Iglesias L. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. México. Edit. Universidad Autónoma del Carmen. (págs. 34-67).
25. INEGI.(2009). [./contenidos/investigacion/experimentales/esperanza/presentacion.aspx](http://inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/experimentales/esperanza/presentacion.aspx). Recuperado de inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/experimentales/esperanza/presentacion.aspx:
26. Jiménez A. (2012). *La evolución histórica del concepto de empresa*. recuperado de www.elblogsalm.com/historia-de-la-economia/la-evolucion-historica-del-concepto-de-empresa
27. Koontz, Harold y Wihrich Heinz. (1988). *Administración, una perspectiva global*. Mexico. Mc Graw Hill.
28. Keith D.. (2005). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill
29. Kinicky., K. y. (2009). *Comportamiento de las organizaciones*. España.: Mc Graw Hill. (págs. 178 - 250)
30. Kottak. (2007). *Antropología. Antropología*. México : Mc Graw Hill. (págs. 117-167).

31. Montes B. (1999). Comportamiento y motivación del trabajador mexicano. *Adminístrate Hoy.*, iv, 12-17.
 32. Moreno Tania. (2008). Cuidado-empresas-que-matan. Recuperado de www.cnnexpansion.com/midiner0
 33. Nanda., S. (2007). Antropología cultura, adaptaciones socioculturales. México. Grupo Editorial Iberoamericana. (págs. 55-89).
 34. Notimex. (2013). el clima organizacional. recuperado de www.manufactura.mx/gestion/2013/11/21/piden-apoyo-para-mejorar-cultura-laboral.
 35. Palacios., A.(2013) El modelo social. recuperado de uis.edu.co/.../El%20modelo%20social%20de%20discapacidad.pdf.
 36. Peralta R. (2002). El clima organizacional. Recuperado de Gesiopolis.com
 37. Recursosparapymes. (2007). Por qué muchas empresas. recuperado de Universia recursosparapymes
 38. Rodríguez E. (2006). Psicología del mexicano en el trabajo. México: McGraw Hill.
 39. Robbins, Stephen. 1999. Comportamiento Organizacional. Mexico. Prentice Hall.
 40. Robbins, Stephen. 1998. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall.
 41. Schein, E. (2009). Cultura organizacional y liderazgo. San Francisco.: Jossey. (págs. 90-134).
 42. Silíceo A. (1999). Liderazgo valores y cultura organizacional. México: McGraw Hill. .
- Uribe P. (2015). Clima y ambiente organizacional. México: Manual moderno.**