



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Buscando explicitar la cultura organizacional: una aplicación a una empresa productora de alimentos

Área de conocimiento: Gestión del Conocimiento

Autores:

Rigoberto Soria Romo¹ y Selene Liliana Michi Toscano²

Puerto Vallarta, Jalisco, Noviembre 26 y 27 de 2009

¹ Rigoberto Soria Romo es Maestro en Administración Pública por el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), México y Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, México. Actualmente se desempeña como Profesor Investigador de Tiempo Completo adscrito al Departamento de Políticas Públicas del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara. Correo electrónico: soriaromo@yahoo.com.mx. Teléfono y fax: + 52 (33) 3770 3456 y 3770 3300 extensiones 5613 y 5364.

Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Departamento de Políticas Públicas, Periférico Norte No. 799, Modulo "B" 201, Núcleo Universitario Los Belenes, Zapopan Jalisco, México, C.P. 45100.

² Licenciada en Administración y actualmente estudiante de la Maestría en Negocios y Estudios Económicos -registrada en el padrón de excelencia del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)- en la Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA). Correo electrónico: smichi15@hotmail.com. Teléfono particular: 52 (33) 36412095; Celular 52 044(33)12724751.

Resumen

En este trabajo se toma la concepción de cultura de Schein (1992), buscando hacer explícita la cultura de una empresa productora de alimentos de una región de Jalisco. Se utilizan una serie de técnicas metodológicas como observación *in situ*, entrevistas semiestructuradas y de final abierto con directivos e integrantes de la empresa y la aplicación de una encuesta tipo Likert. Se concluye que los directivos deben dar mayor importancia a los indicadores y variables que los miembros de la organización consideran importantes, pero en las cuales no existe un acuerdo fundamental como son: “instalaciones de la empresa”, “participación” y “logro” para alinear el nivel de acuerdo con la importancia del mismo.

Palabras clave: cultura, organización, industria alimenticia

Abstract

This paper takes the concept of culture of Schein (1992), seeking to make explicit the culture of an organization that produces food in a region of Jalisco. It uses a number of methodological techniques such as *in situ* observation, semistructured and open-ended interviews with executives and members of the company and the application of a Likert type survey. It concludes that managers must give greater importance to indicators and variables that organizational members consider important, but where there is no fundamental agreement as: "installations of the company", "participation" and "achievement" in order to align the level of agreement with its importance.

Keywords: Culture, organization, food industry

1 Introducción

La presente ponencia busca dar seguimiento a un trabajo anterior de uno de los autores (Soria y Pérez, 2008) utilizando un estudio de caso diferente. El objetivo es identificar la cultura organizacional de una pequeña empresa y medir el concepto clásico de cultura propuesto por Schein (1992) y retomado por Ott (1989), Zalpa (2002), Hoy y Miskel (1996) y Dávila y Martínez (1999a). Se sigue el modelo planteado por Garmendia (1994) para estudiar los diferentes niveles y manifestaciones de la cultura en esta empresa. En este caso se aplica a una empresa productora de alimentos ubicada en el sur de Jalisco³.

³ Se trata de una empresa real de la que se omiten datos de identificación debido a un acuerdo de confidencialidad con la misma.

Se intenta operacionalizar la medición de este fenómeno utilizando como instrumentos metodológicos una encuesta tipo Likert, observación directa y el estudio de documentos proporcionados por la organización. La encuesta fue aplicada a 37 miembros de la empresa (de los cuales 25 son hombres y 11 son mujeres con base a una muestra proporcional de acuerdo al género y a la integración de las diferentes áreas de la organización. Ya que “se asume que un cuestionario tipo Likert, ligado con la observación *in situ* y una serie de entrevistas con los principales actores organizacionales son, en su conjunto, un mecanismo lo suficientemente poderoso para traer a la superficie la cultura de la organización” (Pérez y Soria, 2008).

Nuestro punto de partida es que la cultura en una empresa debe formar parte de su estrategia para el logro de sus objetivos, además de que facilitan la implantación de sistemas más efectivos en base a algún modelo deseado por la propia organización, lo que le permite incrementar su ventaja competitiva clave para mantener su sólido posicionamiento en el mercado. Esta idea es puesta a prueba en el caso de una empresa de productos alimenticios⁴ del estado de Jalisco.

Para lo anterior, el trabajo se divide en 6 apartados adicionales. En el primero de ellos se presentan los principales datos de la organización en estudio. En el segundo, se hace una relación entre cultura y organización, como ha sido establecida en la literatura. En la tercera parte se expone la concepción de cultura propuesta por Schein (1992) que es la base para medición en el caso empírico. En la cuarta se presentan las bases para la operacionalización del estudio de caso. En el siguiente acápite se presentan los resultados del cuestionario Likert aplicado a “La empresa” y en el último se plantean las conclusiones del trabajo.

1 La empresa “Productos Alimenticios S.A. de C.V.”

1.1 Antecedentes

A principios de los años 80 nace la empresa “Productos Alimenticios S. A. de C. V.”, de la inquietud del propietario, quien fue vendedor de la marca Bimbo. Es a partir de esta experiencia, que conoció el mercado de las tiendas detallistas y su forma de trabajar, que comenzó a fabricar y comercializar tortillas de harina con una muy buena aceptación en el mercado local. En base a dicha

⁴ Se trata de una empresa real, sin embargo, de acuerdo a un convenio de confidencialidad, se le cambio el nombre y se eliminaron sus datos de ubicación.

aceptación comienza a desarrollar e introducir nuevos productos como las tostadas de maíz y de harina de maíz.

El propietario de la empresa, se percata del gradual incremento del consumo de sus productos así como de la aparición de la competencia en el mercado local por lo que comienza a crecer hacia la región costa sur del estado, al tiempo que desarrolla una nueva línea de productos de botanas entre ellas las frituras de harina, chicharrones y cueritos en vinagre, semillas fritas para botana como cacahuates, habas, chícharos, semillas de calabaza tostadas, pistachos y garbanzos.

Como parte del crecimiento de la empresa el propietario desarrolló dos plantas, en las que se implementan procesos diferentes que complementan la elaboración del producto terminado. En la primera de ellas se elabora la "pasta" que es la tortilla de harina de maíz seca lista para freírse, que ha sido previamente deshidratada. En la segunda planta se completa el proceso anterior que es el freído de la tostada deshidratada y se desarrollan los procesos de elaboración de tortilla de harina, tostada de maíz deshidratada al sol, elaboración de curtidos y botanas en forma completa.

A la fecha (2009) la empresa cuenta con 10 unidades de distribución rotuladas de manera homogénea con el logotipo de la organización y los vendedores cuentan con un uniforme distintivo de la misma. La visión general del propietario es expandirse hacia nuevos mercados, del actual nivel regional al estatal y posteriormente al nacional. La empresa cuenta con una plantilla de 80 trabajadores (56 hombres y 24 mujeres) de los cuales la mayoría son sindicalizados, entre ellos operadores clase B – operador de máquina semiautomática. El resto son operadores clase C – que realizan actividades de empaque, sellado, etiquetado y almacenamiento del producto terminado.

Es importante mencionar que la empresa cuenta con un personal administrativo reducido ya que el dueño es el director y administrador a la vez, sirviéndose solo de la ayuda de una secretaria, un contador y la colaboración directa de sus 3 hijos, uno directamente en el área de máquinas y producción, otro en el área administrativa y uno más en el área de contabilidad. La empresa se ha mantenido netamente familiar iniciando con un solo propietario y posteriormente por cuestiones legales se convirtió en sociedad anónima, pero dejando como únicos socios a mismos miembros de su familia.

1.2 Estructura de la empresa

Hoy en día la empresa contempla una importante expansión de su marca a nivel estado a través de su propia fuerza de trabajo, y una expansión de mercado con la “pasta” a través de distribuidores

que a su vez atienden a clientes que comercializan su producto con su propia marca en otras regiones y estados vecinos como Colima y Michoacán. La situación del mercado se encuentra estable gracias al esfuerzo y a la labor de ventas que desarrolla cada vendedor. El mercado cautivo es atendido a través de los detallistas o comercios pequeños como las tiendas de abarrotes, los supermercados y las tiendas de autoservicio, así como a través de restaurantes y hoteles que existen en los diferentes municipios del sur de Jalisco.

Gráfica 1.- Organigrama de la empresa



Fuente: Investigación directa

2. Cultura y organización

En este trabajo se hace un breve resumen del tema y se remite a su antecedente (Pérez y Soria, 2008), sin dejar de señalar que la época de mayor despegue para la realización de estudios sobre cultura en la organización se ubica en la década de los ochentas, cuando se dan los cambios en el mundo económico y por otra parte, en el ámbito académico se da un rompimiento de paradigmas, por lo que se genera la necesidad de encontrar nuevos enfoques y explicaciones más completas a los distintos fenómenos que en esa época se registran (Soria y Gámez, 2006).

2.1 La cultura como variable organizacional

En un trabajo clásico que constituye el primer corte acerca de la aplicación de la cultura en el estudio de las organizaciones, Smircich (1983) señala que existen dos tratamientos de la interrelación entre cultura y organización. El primero indica que la cultura es una variable organizacional y el segundo señala que la cultura no es una variable, sino una metáfora fundamental o perspectiva para analizar, conceptualizar y entender la organización (Smircich, 1983: 342).

Sin duda la vertiente que más desarrollo ha tenido es la primera. Este concepto de cultura está detrás de aquellos trabajos que asocian la cultura con el éxito de las organizaciones, con su

crecimiento, desarrollo, efectividad y productividad. Se dice, en general, que las empresas exitosas cuentan con una cultura fuerte y aquellas que no lo son tienen una cultura débil. Por una cultura fuerte se entiende a la que identifica a sus miembros con la serie de valores que diferencian y hacen única a la organización (Jiménez, 2005).

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

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

2.2 La cultura como metáfora fundamental

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

En este enfoque, la cultura es usualmente definida como el pegamento que une y sostiene a la organización y expresa los valores, creencias e ideales que los miembros de la organización comparten. La cultura cumple varias funciones importantes, ya que otorga un sentido de identidad a los miembros de la organización y facilita la generación de compromisos a algo superior que a sí mismo. Hay un punto de contacto entre estas dos formas de ver la cultura al afirmarse que las organizaciones que poseen una cultura fuerte pueden formar personalidades, miembros de la organización, con una combinación correcta de valores, creencias, símbolos, rituales, normas, filosofías, y otros factores culturales que la hagan más efectiva.

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

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

3 La cultura según Schein

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

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

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

Cabe señalar que para Schein por grupo se debe entender una organización entera o partes distinguibles y/o delimitadas de ésta. Sobre la base del concepto anterior, este autor propone tres niveles para su análisis⁵ (Schein 1992: 16): Artefactos, valores aceptados y declarados y supuestos básicos (Schein, 1992: 16-27).

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

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

⁵ Para Schein el concepto nivel se refiere al grado en que el fenómeno cultural es visible al observador

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

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

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

Los supuestos básicos de una organización no están sujetos, generalmente, al debate o la controversia, de manera que son muy difíciles de cambiar, lo que introduce estabilidad y permanencia a la organización. Mas aún, el conjunto de supuestos básicos tanto en el plano individual como en el grupal son mecanismos de defensa psicológica y cognoscitiva que permiten a la organización continuar funcionando. Los supuestos básicos se relacionan con aspectos fundamentales de la vida organizacional como: la naturaleza del tiempo y del espacio, la naturaleza humana y las actividades humanas, la naturaleza de la verdad y cómo es descubierta, la forma correcta en que los miembros de la organización deben relacionarse entre sí, la importancia relativa del trabajo, la familia y el desarrollo personal, el papel del hombre y la mujer y la naturaleza de la familia, entre otros aspectos fundamentales (Schein, 1992: 26).

Schein resume señalando:

La cultura de un grupo (organización) puede ser estudiada en estos tres niveles – el nivel de sus artefactos, el nivel de sus valores, y el nivel de sus supuestos básicos-. Si uno no descifra el patrón de supuestos básicos que puedan estar operando, no se sabrá como interpretar los artefactos correctamente o cuanta credibilidad dar a los valores aceptados y declarados. En otras palabras, la esencia de la cultura radica en el patrón de supuestos básicos subyacentes, y una vez que se comprende éste, se

puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales y tratar apropiadamente con ellos (Schein, 1992: 26).

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

4. Operacionalización y metodología

Como se vio anteriormente la cultura de una organización es esencialmente un conjunto de supuestos básicos no observables, por lo que aquí se tratará de hacer explícitos dichos supuestos. Este es un reto metodológico importante y va a contracorriente con las tradiciones en el estudio de la cultura organizacional. El mismo Schein (1992) señala que el mejor método para estudiar la cultura es el clínico y quienes estudian la cultura como metáfora, es decir quienes conciben a la organización como cultura aplican métodos etnográficos y cualitativos. Sin embargo, en este trabajo se pretende, conocer el conjunto de supuestos básicos de una organización mediante una encuesta tipo Likert, lo que parece ir contra la tradición. Aquí se apuesta a convertir el conocimiento tácito (Polanyi, 1983; Nonaka y Takeuchi, 1999) que constituyen los supuestos básicos de la cultura de una organización en conocimiento explícito.

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

Las alternativas o puntos en la escala de Likert para esta encuesta, referente a la primera columna es la siguiente: Totalmente de acuerdo; De acuerdo; Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo. La escala establecida en la segunda columna es: Muy importante; Importante; Más o menos importante; Poco importante y Nada importante.

Cuadro 1.- Descripción de niveles (variables) de la cultura organizacional

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

Fuente: Elaboración propia con base en Schein (1992)

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

5 Niveles o variables, dimensiones e indicadores

En el siguiente cuadro se muestran las dimensiones utilizadas para representar cada uno de las variables o niveles que identifican la cultura organizacional para su posterior aplicación en la empresa sujeto de estudio. Se siguen los planteamientos de Schein (1992) y el modelo desarrollado por Arciniega y González (2002). Cabe señalar que en este trabajo no se estudia la tecnología ni los rituales o ceremonias.

Cuadro 2 Dimensiones para la operacionalización de la cultura organizacional

Variable	Dimensión
Artefactos	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones. • Lenguaje utilizado por los miembros de la empresa. • Tecnología. • Uniforme (vestimenta). • Rituales o ceremonias. • Mitos.
Valores aceptados y	<ul style="list-style-type: none"> • Participación.

declarados	<ul style="list-style-type: none"> • Logro. • Conformidad. • Conocimiento. • Prestigio. • Estimulación
Supuestos básicos	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestiones del inconsciente, creencias, percepciones, sentimientos.

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

5.1 Operacionalización de la variable o nivel “Artefactos”

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

Cuadro 3.- Indicadores que permiten el estudio de la variable “Artefactos”

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

Fuente: Elaboración propia

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

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

5.2 Operacionalización de la variable o nivel “Valores”

Para esta investigación se utilizan los valores corporativos de “la empresa”, es decir aquellos valores que se manejan en su interior, y no precisamente los valores familiares de los miembros o directivos, para esto se ha tomado en cuenta algunos de los diez tipos de valores propuestos por Schwartz (1992) en Arciniega y González (2002), que han servido como fundamentos para distintas investigaciones relacionadas con el tema (Arciniega y González, 2002). También se consideran los valores planteados por Garmendia (1994), en un estudio comparativo entre tres empresas del sector informático.

Se considera que la combinación de valores utilizados en ambas investigaciones y confirmados en una serie de entrevistas con los principales actores de la organización, proporciona un balance adecuado para este trabajo. Dicha mezcla de valores es la siguiente:

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| 1. Participación (Garmendia) | 4. Conocimiento (Garmendia) |
| 2. Logro (Schwartz) | 5. Prestigio (Garmendia) |
| 3. Conformidad (Garmendia) | 6. Estimulación (Schwartz). |

En el cuadro 4, se puede observar los indicadores asociados con cada uno de los valores.

Cuadro 4.- Dimensiones e indicadores asociados a la variable “Valores”

Dimensión	Indicadores
Participación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuando el personal tiene un problema concreto, puede discutirlo y resolverlo. ✓ Negociamos decisiones que incumben a nuestro grupo de trabajo. ✓ Los conflictos se solucionan por el ejercicio de la autoridad.
Logro	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La compañía me ofrece muchas posibilidades de realización de mis objetivos profesionales. ✓ Yo decido sobre mi propio trabajo. ✓ En esta empresa se prefiere el trabajo en equipo. ✓ Mi trabajo es reconocido y valorado por mis superiores.

Conformidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mis esperanzas de promoción son buenas. ✓ La empresa tiene ante sí un futuro comprometedor. ✓ Cuando se toman decisiones, los empleados las consideran positivas para la empresa.
Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los programas internos de capacitación y desarrollo han contribuido al mejor desempeño de mi trabajo. ✓ Se imparten cursos de formación en esta empresa.
Prestigio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El prestigio de esta compañía se ve favorecido por los servicios que presta a la sociedad. ✓ La gente me aprecia porque trabajo en esta empresa.
Estimulación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En la organización se me trata con dignidad y respeto. ✓ Siento que lo que hago en mi trabajo es algo realmente útil y valioso.

Fuente: Elaboración propia en base a Schwartz, Garmendia y entrevistas en la organización.

5.3 Operacionalización de la variable “Supuestos básicos”

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

6 La cultura de “la empresa”

Como se señaló anteriormente, se trata de identificar la cultura de la empresa “productora de alimentos”. Concretamente en lo que respecta a los niveles de cultura propuestos por Schein (1992) se busca:

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

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

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

6.1 Pregunta de investigación e hipótesis

Nuestra pregunta central de investigación es: ¿Es la cultura de una organización un determinante importante de su éxito y liderazgo en el mercado? Se argumenta que la existencia de una cultura fuerte dentro de la organización le permite generar su propia identidad y de esta manera le posibilita crecer en el medio ambiente en que se desenvuelven.

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

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

6.2 Resultados de la encuesta

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

6.2.1 Instalaciones de la empresa

Cuadro 5.- Acuerdo acerca de la dimensión "instalaciones de la empresa"	%
Totalmente de acuerdo	35
De acuerdo	11

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15
Desacuerdo	20
Totalmente en desacuerdo	18
No aplica no contesto	1
Total	100
Fuente: Investigación directa	

La dimensión “instalaciones de la empresa” es la primera correspondiente a la variable “artefactos”.

Existe un acuerdo fundamental acerca de las instalaciones de la empresa, pues un total de 46%

(suma de las respuestas a totalmente de acuerdo o de acuerdo) de los miembros de la organización entrevistados muestra acuerdo con las instalaciones de la empresa.

Cuadro 6. Importancia de la dimensión “instalaciones de la empresa”	%
Muy importante	67
Importante	20
Mas o menos importante	3
Poco importante	5
Nada importante	4
No aplica, no contesto	1
Total	100
Fuente: Investigación directa	

En relación con la importancia que se le otorga a la dimensión “instalaciones de la empresa” el resultado es que existe prácticamente unanimidad, ya que el 87% de los miembros consideran que esta dimensión es “Muy importante” o “importante”:

6.2.2 Lenguaje

Esta dimensión que también se asocia con la variable “artefactos” y también el acuerdo es entre medio y alto (63% entre “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”). En relación con la importancia de la dimensión lenguaje, 58% de los encuestados consideran que es o “Muy importante” o “Importante” por lo que el lenguaje es un elemento importante, aunque no fundamental de la cultura en “La empresa”.

Cuadro 7. Acuerdo acerca de la dimensión “lenguaje”	%
Totalmente de acuerdo	59
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15
Desacuerdo	13
Totalmente en desacuerdo	9
No aplica / no contestó	0
Total	100
Fuente: Investigación directa	

Cuadro 8. Importancia de la dimensión “lenguaje”	%
Muy importante	13
Importante	45
Mas o menos y importante	9
Poco importante	17
Nada importante	14
No aplica / no contestó	2
Total	100
Fuente: Investigación directa	

6.2.3 Vestimenta

Esta dimensión también se asocia con la variable “artefactos”. En este punto el acuerdo es mayor que el de la dimensión “lenguaje”. En este caso 75% de los miembros de la organización están

“totalmente de acuerdo” o de “acuerdo”. En forma correlativa, una buena parte de los integrantes de la organización consideran que es una dimensión importante (70%).

Cuadro 9. Acuerdo acerca de la dimensión “vestimenta”	%
Totalmente de acuerdo	50
De acuerdo	25
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15
Desacuerdo	8
Totalmente en desacuerdo	2
No aplica / no contestó	0
Total	100
Fuente: Investigación directa	

Cuadro 10. Importancia de la dimensión “vestimenta”	%
Muy importante	38
Importante	32
Mas o menos y importante	24
Poco importante	4
Nada importante	2
No aplica / no contestó	0
Total	100
Fuente: Investigación directa	

6.2.4 Mitos

En esta dimensión predomina la indiferencia y el no acuerdo, pues entre ambas suman 55%, por lo que los mitos son no una fuerza poderosa, mucho menos unánime que una o ligue a los miembros de la organización. Sin embargo, entre los que están de acuerdo, casi la mitad consideran importante esta dimensión (48%), por lo que aunque no existe un acuerdo muy extendido acerca de los mitos de la organización, para aquellos que los comparten son relativamente importantes.

Cuadro 11. Acuerdo acerca de la dimensión “mitos”	%
Totalmente de acuerdo	47
De acuerdo	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30
Desacuerdo	6
Totalmente en desacuerdo	5
No aplica / no contestó	4
Total	100
Fuente: Investigación directa	

Cuadro 12. Importancia de la dimensión “mitos”	%
Muy importante	9
Importante	39
Mas o menos y importante	39
Poco importante	11
Nada importante	0
No aplica / no contestó	2
Total	100
Fuente: Investigación directa	

6.2.5 Participación

Esta es la primera dimensión asociada con la variable o nivel “valores”. Como se señaló anteriormente, esta dimensión integra un número grande de indicadores, por lo que los resultados agregados no son muy representativos, pero por razones de espacio no se pueden dar resultados por indicador. En esta dimensión, las opiniones se encuentran divididas, pues el 47% esta en algún grado de acuerdo, mientras que 44% se manifiesta en algún grado de desacuerdo. Aunque un resultado más preciso debe obtenerse del análisis indicador por indicador. En relación con la importancia de la dimensión “participación” predominan aquellos que opinan que es importante en

algún grado (88%) por sobre aquellos que no lo consideran importante (5%). De manera que la participación es un valor fundamental para los miembros de “La empresa”.

Cuadro 13. Acuerdo acerca de la dimensión “Participación”	%
Totalmente de acuerdo	13
De acuerdo	34
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9
Desacuerdo	40
Totalmente en desacuerdo	4
No aplica / no contestó	0
Total	100
Fuente: Investigación directa	

Cuadro 14. Importancia de la dimensión “Participación”	%
Muy importante	68
Importante	20
Mas o menos y importante	7
Poco importante	4
Nada importante	1
No aplica / no contestó	0
Total	100
Fuente: Investigación directa	

6.2.6 Logro

Esta dimensión también se asocia a la variable “valores”. Como en el caso de la dimensión participación el número de indicadores asociados a “logro” es demasiado grande para ser representativo, por lo que en un trabajo posterior se tendrá que analizar cada uno de ellos. Existe un predominio de quienes están de acuerdo con esta dimensión (50%) que quienes no lo están (39%). Esta dimensión es considerada importante por la gran mayoría de los participantes de la organización (83%), en contraste con el 5% que no la considera importante.

Cuadro 15. Acuerdo acerca de la dimensión “logro”	%
Totalmente de acuerdo	37
De acuerdo	13
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10
Desacuerdo	33
Totalmente en desacuerdo	6
No aplica / no contestó	1
Total	100
Fuente: Investigación directa	

Cuadro 16. Importancia de la dimensión "logro"	%
Muy importante	74
Importante	9
Mas o menos importante	10
Poco importante	3
Nada importante	2
No aplica, no contesto	2
Total	100
Fuente: Investigación directa	

6.2.7 Conformidad

La dimensión conformidad también esta asociada a la variable “valores”. Con relación a esta dimensión, la mayoría de los integrantes se muestra en acuerdo (57%), en contraste con el 35% que se muestra en algún grado de desacuerdo. En lo que respecta a la dimensión conformidad una gran mayoría de los miembros de la organización la consideran importante o muy importante (79%),

mientras que únicamente 8% la consideran poco a nada importante. Por lo tanto ésta es una dimensión muy relevante para la organización.

Cuadro 17. Acuerdo acerca de la dimensión “Conformidad”	%
Totalmente de acuerdo	31
De acuerdo	26
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
Desacuerdo	18
Totalmente en desacuerdo	17
No aplica / no contestó	3
Total	100
Fuente: Investigación directa	

Cuadro 18. Importancia de la dimensión “Conformidad”	%
Muy importante	61
Importante	18
Mas o menos y importante	13
Poco importante	5
Nada importante	3
No aplica / no contestó	0
Total	100
Fuente: Investigación directa	

6.2.8 Conocimiento

La dimensión “conocimiento” también es parte de la variable “valores”. En esta dimensión también predomina el acuerdo (52%) en contraste con el desacuerdo (27%), por lo que es una dimensión básica para la organización. En lo que respecta a la importancia dada a ésta dimensión los miembros de la organización manifestaron que es importante en una gran proporción (68%), mientras que únicamente el 8% lo consideró poco a nada importante.

Cuadro 19. Acuerdo acerca de la dimensión “conocimiento”	%
Totalmente de acuerdo	12
De acuerdo	40
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19
Desacuerdo	20
Totalmente en desacuerdo	7
No aplica / no contestó	2
Total	100
Fuente: Investigación directa	

Cuadro 20. Importancia de la dimensión “conocimiento”	%
Muy importante	53
Importante	15
Mas o menos y importante	20
Poco importante	5
Nada importante	3
No aplica / no contestó	4
Total	100
Fuente: Investigación directa	

6.2.9 Prestigio

La dimensión prestigio se asocia a la variable “valores” y a su vez se integra por una serie de indicadores. En este caso el acuerdo es relativamente importante, ya que el 57% de los integrantes de la organización muestra algún grado de acuerdo, mientras que 30% se manifiesta indiferente y sólo el 13% expresa algún grado de desacuerdo. Correspondiendo al grado de acuerdo la importancia de la dimensión “prestigio” es compartida por el 60% de los participantes mientras que el 26% lo

califica poco o nada importante. De acuerdo con los anteriores resultados, esta dimensión es relevante para la organización.

Cuadro 21. Acuerdo acerca de la dimensión “prestigio”	%
Totalmente de acuerdo	11
De acuerdo	46
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30
Desacuerdo	13
Totalmente en desacuerdo	0
No aplica / no contestó	0
Total	100
Fuente: Investigación directa	

Cuadro 22. Importancia de la dimensión “prestigio”	%
Muy importante	47
Importante	13
Mas o menos y importante	10
Poco importante	6
Nada importante	20
No aplica / no contestó	4
Total	100
Fuente: Investigación directa	

6.2.10 Estimulación o motivación

La última dimensión considerada es “estimulación” asociada a la variable o nivel “valores”. En esta dimensión existe un acuerdo de la mayor parte de los integrantes de la organización, pues el 61% muestra un alto grado de acuerdo acerca de la misma, aunque también existe un 32% que se muestra en desacuerdo. Finalmente un gran porcentaje considera a esta dimensión muy importante o importante (89%), mientras que sólo 5% lo considera poco o nada importante, por lo que ésta es una dimensión fundamental para la organización.

Cuadro 23. Acuerdo acerca de la dimensión “estimulación”	%
Totalmente de acuerdo	17
De acuerdo	44
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7
Desacuerdo	30
Totalmente en desacuerdo	2
No aplica / no contestó	0
Total	100
Fuente: Investigación directa	

Cuadro 24. Importancia de la dimensión “estimulación”	%
Muy importante	77
Importante	12
Mas o menos y importante	3
Poco importante	4
Nada importante	1
No aplica / no contestó	3
Total	100
Fuente: Investigación directa	

7 Conclusiones y comentarios finales

En este apartado se hace explícita la cultura de la pequeña empresa en estudio. Se desarrolla un marco teórico básico que relaciona los conceptos de cultura y organización en sus dos principales vertientes: la cultura como variable y la cultura como metáfora fundamental y se plantea la propuesta por Schein (1992) como la definición a aplicar y medir en “La empresa”.

Este autor propone tres niveles para analizar la cultura de una organización: Artefactos, valores adoptados y declarados y supuestos básicos. Schein remarca que la cultura propiamente dicha es el patrón de supuestos básicos subyacentes, mientras que los artefactos y los valores son sus manifestaciones, aunque no la cultura misma.

En el orden metodológico, se considera que la aplicación de una serie de instrumentos como las encuestas tipo Likert, las entrevistas semiestructuradas con los principales actores de la organización, la observación directa y el análisis de documentos de la empresa tiene la capacidad de traer a la superficie el patrón de supuestos básicos que constituyen la cultura de la organización. En otras palabras se apuesta a convertir el conocimiento tácito que integra la cultura, en conocimiento explícito (Polanyi, 1983; Nonaka y Takeuchi, 1999) mediante este conjunto de herramientas.

La encuesta Likert parte de identificar como variables a los niveles de la cultura definidos por Schein. A las variables se les asignan dimensiones y a éstas se les asocia con indicadores que son las preguntas del cuestionario Likert. Con la primera parte se pretende detectar los artefactos y variables de la organización y con la segunda se busca detectar los supuestos básicos, que integran la cultura de la organización.

De acuerdo con los resultados anteriores, las dimensiones fundamentales del nivel “artefactos” son: “vestimenta”, “lenguaje” y en menor medida “mitos” e “instalaciones de la empresa”. Del nivel de valores las dimensiones más importantes son: “estimulación o motivación”, “prestigio”, “conformidad” y “logro”, mientras que la dimensión “participación” aunque es muy importante no parece, en principio ser valor relevante.

Cuadro 25. Resumen de resultados		
Nivel artefactos	Acuerdo (%)	Importancia (%)
Dimensión “instalaciones de la empresa”	46	87
Dimensión “lenguaje”	63	58
Dimensión “vestimenta”	75	70
Dimensión “mitos”	55	48
Nivel Valores		
Dimensión “participación”	47	88
Dimensión “logro”	50	83
Dimensión “conformidad”	57	79
Dimensión “conocimiento”	52	68
Dimensión “prestigio”	57	60
Dimensión “estimulación”	61	89
Fuente: Investigación directa		

Finalmente, cabe señalar que la directiva de la empresa debe trabajar en aquellas dimensiones que los miembros de la empresa consideran importantes, pero en las que el acuerdo es relativamente bajo. Tal es el caso de “instalaciones de la empresa”, “participación” y “logro” para alinear el nivel de acuerdo con la importancia del mismo.

Referencias

- Arciniega L. y González, (2002). Valores individuales y valores corporativos percibidos: una aproximación empírica. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 2 (1), 41-60.
- Dávila A., y Martínez, N. (1999). *Cultura en organizaciones latinas*. México: Siglo XXI editores, ITESM.
- Dávila A., y Martínez, N. (1999). *Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional: Implicaciones para su estudio en organizaciones latinas*. En Dávila A., y Martínez, N. (1999). *Cultura en organizaciones latinas*, México: Siglo XXI editores, ITESM. 17-43
- Denison, D., Mishra A. K. (1995). Toward a Theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204-223.
- Garmendia, J. (1994). *Tres Culturas: Organización y recursos humanos*. España: ESIC editorial.
- Hoy, W. K. y Miskel, C. G (1996). *Educational administration: Theory, research and practice*. (5ª. Ed.). San Francisco: McGraw Hill.
- Jiménez, A. (2005). *La gestión adecuada de personas*. México: Ediciones Díaz de Santos.
- Nonaka, I. y Hirotaka T. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- Ott, Steven J. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Brooks/Cole Publishing Company: Pacific Grove, Ca.
- Pérez, A. y Soria, R. (2008). ¿Se puede hacer explícita la cultura organizacional? Una propuesta aplicada a una empresa mediana mexicana. En Soria, R. R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la zona metropolitana de Guadalajara*, México. Texto completo www.eumed.net/libros/2008c/432. Red Académica Iberoamericana Local-Global. Edición, Grupo EUMEDNET.
- Polanyi, M. (1983). *The Tacit Dimension*. Massachussets: Gloucester.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Rokeach, M. (1979). *Understanding human values: Individual y societal*. New York: The Free Press.
- Sánchez J., Tejeno B., Yurrebaso A. y Lanero A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *Revista de Antropología Iberoamericana*, 1 (3), 380-403.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1996). Culture: The missing concepts in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41 (2) , 229-240.
- Smircich L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 339-358.
- Romo S., Gámez Gastélum R. y R. (2006). Cultura y organización: Fuentes, trayectoria y una propuesta conceptual. *Gestión Pública y Empresarial*, 5 (9), 37-64. CUCEA, Universidad de Guadalajara.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Zalpa G. (2002). La cultura en las organizaciones empresariales. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, 8 (15), 9-33.