



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Doctorado en Administración

**CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA DE LA  
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EXPORTADORA**

**Tesis**

**Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

**Presenta:**

Samuel Trejo Moreno

**Dirigido por:**

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto

**Codirigido por:**

Presidenta: Dra. Elia Socorro Díaz Nieto

Secretario: Dr. Martín Vivanco Vargas

Vocal: Dra. Josefina Morgan Beltrán

Suplente: Dr. León Martín Cabello Cervantes

Suplente: Dr. Luis Rodrigo Valencia Pérez

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

14 de Marzo de 2022

México

---



Dirección General de Bibliotecas y Servicios Digitales de  
Información



CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA  
COMPETITIVA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA  
EXPORTADORA

**por**

Samuel Trejo Moreno

se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](#).

**Clave RI:** CADCC-27126-0323-322

---

## Agradecimientos

Fascinante el viaje dedicado a la investigación, gracias a las personas de buena voluntad e incondicional apoyo para continuar el proyecto. Los comentarios y palabras de aliento que impulsaron el ánimo de persuadir un logro en la batalla.

La vida es un proceso constante de aprendizaje que sirve para mejorar nuestra sociedad. Descubrimos que el conocimiento es vasto y nuestras capacidades son pequeñas pero en la persuasión podemos fomentar la armonía.

A Dios † por la fe, ánimo y salud. A mi madre m del cielo.

A mi padre y madre por su ejemplo y consejos.

A mi esposa e hijos por el apoyo.

Dra. Díaz Nieto agradezco su sapiencia, orientación y dirección del proyecto.

Gracias a todas las personas que me brindaron su apoyo en este ciclo.

[samtrejouaq@gmail.com](mailto:samtrejouaq@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-9272-6674>

---

## ÍNDICE

1.	CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	9
1.1	Introducción .....	9
1.2	Antecedentes.....	11
1.3	Planteamiento del problema .....	14
1.4	Justificación .....	15
1.5	Clasificación de las Pequeñas y Medianas Empresas .....	16
2.	CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	19
2.1	Introspectiva de la cultura organizacional.....	19
2.2	La creación de identidad .....	22
2.3	Los valores.....	23
2.4	El recurso intangible de la organización .....	25
2.5	La cultura corporativa y la cultura organizacional .....	26
2.6	La Globalización .....	27
2.7	La Innovación .....	30
2.8	La creación de una ventaja competitiva.....	32
2.9	Modelos de cultura organizacional .....	34
2.10	Modelo de cultura organizacional propuesto por Cameron y Quinn .....	35
2.11	Modelo de cultura organizacional propuesto por Denison .....	38
2.12	Enfoque externo .....	40
2.13	Enfoque interno .....	41
2.14	Flexibilidad .....	42
2.15	Estabilidad.....	43
2.16	Misión.....	43
2.16.1	Dirección estratégica .....	44
2.16.2	Metas y objetivos.....	45
2.16.3	Visión.....	45
2.17	Consistencia .....	46
2.17.1	Valores centrales.....	46
2.17.2	Acuerdos.....	47
2.17.3	Coordinación e integración .....	47
2.18	Participación .....	48

---

---

2.18.1	Empoderamiento .....	48
2.18.2	Orientación al equipo .....	49
2.18.3	Capacidad de desarrollo .....	50
2.19	Adaptabilidad .....	50
2.19.1	Aprendizaje organizacional.....	51
2.19.2	Orientación al cliente .....	52
2.19.3	Orientación al cambio .....	53
2.20	Resumen del modelo.....	53
3.	CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	55
3.1	Objetivos .....	55
3.1.1	Objetivo general .....	55
3.1.2	Objetivos específicos.....	55
3.3	Hipótesis.....	57
3.4	Método y alcance de la investigación.....	59
3.5	Instrumento.....	60
3.6	Población .....	62
3.7	Muestra.....	64
4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	68
4.1	Análisis de resultados .....	68
4.2	Discusión.....	82
5.	CAPÍTULO V. CONCLUSIONES .....	85
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	87
7.	ANEXOS.....	94
7.1	Encuesta de cultura organizacional.....	94
7.2	Clasificación de las empresas exportadoras.....	100
7.3	Clasificación de las empresas no exportadoras .....	102
7.4	Resumen de resultados obtenidos .....	105
7.5	Referencias de los salarios mínimos en la OCDE .....	107
7.6	Gráficos de la empresa exportadora .....	108
7.7	Gráficos de la empresa no exportadora.....	116

---

---

## ÍNDICE DE TABLAS

3.5.1	Tabla 1. Estructura de <i>Denison Organizational Culture Survey (DOCS)</i>	61
3.7.1	Tabla 2. Determinación del tamaño de la muestra para la empresa exportadora	66
3.7.2	Tabla 3. Determinación del tamaño de la muestra para la empresa no exportadora	67
4.1.1	Tabla 4. Determinación de la confiabilidad del instrumento ( <i>DOCS</i> )	69
4.1.2	Tabla 5. Correlación de <i>Pearson</i> Cultura-Competitividad	71
4.1.3	Tabla 6. Grado de eficacia de la cultura organizacional en la empresa exportadora	74
4.1.6	Tabla 7. Grado de eficacia de la cultura organizacional en la empresa no exportadora	78
7.9	Tabla 8. Resumen de las variables y su proporción de empresas exportadoras y no exportadoras	125

---

## ÍNDICE DE FIGURAS

2.10.1	Figura 1 matriz de los valores de competencia.....	36
2.11.1	Figura 2 Modelo de cultura organizacional .....	39
2.20.1	Figura 3 Modelo integral de cultura organizacional .....	54
4.1.4	Figura 4. Gráfico que muestra la cultura organizacional de la empresa exportadora .....	75
4.1.5	Figura 5. Gráfico que muestra cultura organizacional de la empresa no exportadora .....	77
4.1.7	Figura 6. Gráfico que muestra la correlación de la cultura organizacional	79
4.1.8	Figura 7. Gráfico que muestra el modelo integral del perfil y enfoque de la cultura organizacional de las empresas .....	81
7.8	Figura 8. Modelo integral de Cultura Organizacional propuesto (2021) ..	124

---

## Resumen

El presente estudio se enfocó en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) consideradas partes esenciales del desarrollo económico para proveer insumos al sector industrial, manufacturero, comercial y servicios. El propósito fue analizar las dos variables: la cultura organizacional y la ventaja competitiva, y tuvo como objetivo determinar el perfil de la cultura organizacional y hallar las diferencias entre los dos tipos de empresas exportadora y no exportadora. La investigación fue de tipo cuantitativa correlacional, explicativa y transversal, se enfocó en la pequeña y la mediana empresa exportadora del sector manufacturero. La metodología utilizada tomo como referencia un cuestionario propuesto por *Denison Organizational Culture Survey (DOCS)*, que fue adaptado al español por que sirve para diagnosticar la cultura y su desempeño con diferentes variables. Dentro de los resultados encontrados se determinó que la cultura organizacional de la empresa exportadora tiene un enfoque interno, con flexibilidad y participativo. Al haber determinado la variable del perfil con mayor influencia y que representa la **participación**, es el cuadrante en el que pertenecen y se desarrollan *las actividades de empoderamiento, orientación al equipo y capacidad de desarrollo por el personal* que lo integran; seguido del enfoque externo, de estabilidad y la misión. La empresa no exportadora tiene un enfoque externo, orientado a la parte de estabilidad y a la misión, cuadrante al que pertenece el perfil mayormente posicionado y se desarrollan las actividades de dirección estratégica, visión, metas y objetivos desarrollados por sus integrantes; seguido de un enfoque interno, con flexibilidad y participativo.

Palabras clave: Cultura, organizacional, competitividad, empresa exportadora, no exportadora.



---

### **Abstract**

This study focused on small and medium-sized enterprises (SMEs) considered essential parts of economic development to provide inputs to the industrial, manufacturing, commercial and services sectors. The purpose was to analyze the two variables: organizational culture and competitive advantage and aimed to determine the profile of organizational culture and find the differences between the two types of exporting and non-exporting companies. The research was quantitative, correlational, explanatory, and cross-sectional, focused on small and medium-sized exporting companies in the manufacturing sector. The methodology used took as a reference a questionnaire proposed by the Denison Organizational Culture Survey (DOCS), which was adapted to Spanish because it serves to diagnose culture and its performance with different variables. Among the results found, it was determined that the organizational culture of the exporting company has an internal approach, with flexibility and participation. Having determined the variable of the profile with the greatest influence and which represents participation, it is the quadrant in which the activities of empowerment, team orientation and development capacity by the staff that comprise it belong and are developed; followed by the external approach, stability and the mission. The non-exporting company has an external focus, oriented to the part of stability and the mission, quadrant to which the most positioned profile belongs and the activities of strategic direction, vision, goals and objectives developed by its members are developed; followed by an internal approach, with flexibility and participation.

Keywords: Culture, organizational, competitiveness, exporting company, non-exporting.

---

## 1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Introducción

La consistencia en las acciones y compromisos de la empresa no deben eludirse por parte de los directivos en las empresas, para mantenerse a la vanguardia en una economía globalizada y competitiva. Los recursos y herramientas administrativas de la empresa deben ser analizados, con el objetivo de mostrar los resultados por medio de un diagnóstico que indique las acciones precisas para la toma de decisiones que deben implementar los directivos, gerentes y personal para la mejora continua.

María (2010), señaló que los estudios de Hawthorne de Elton Mayo en la Western Electric Company en 1930 fueron una importante experiencia para entender el término de cultura dentro de las organizaciones. Morgan (2013), definió la cultura de la organización como las normas, creencias, mitos y costumbres que se asumen y viven por todos sus miembros, está presente en cualquier empresa y los empleados son educados en ella, si una persona es de recién ingreso deberá pasar por un proceso de inducción para formar parte de la cultura.

Peters y Waterman (1980) citado por Díaz (2008), aborda que la cultura es una mezcla de las características individuales de una organización en un lapso de tiempo y tiene que ver con aspectos espirituales y emocionales que finalmente en conjunto determinan los rasgos que establecen la parte esencial de las particularidades de la cultura. La cultura tenía sentido para las agrupaciones sociales y posteriormente se fue adaptando a las agrupaciones de personas que conforman las organizaciones empresariales.

---

En el sentido de la cultura esta la competitividad humana. Rosales (2017), la describió como la competitividad para el desarrollo humano, que hace referencia a la competitividad económica no como una en sí misma, ya que considera un objetivo superior, *el ser humano*, sobre el que debe dirigirse esta. Ya que, desde el punto de vista económico, la competitividad es un medio para lograr el desarrollo humano, en tanto que éste, es un instrumento para elevarla.

Porter (1985), citado en Da Rosa y Beatriz (2018) definió a la competitividad como el aspecto de obtener una posición rentable en el mercado, la cual depende del análisis de todas las actividades de la organización, así como los factores que afectan al negocio. La organización necesita identificar cuáles son los factores que reflejan su posición en el mercado y diseñar estrategias que apunten a su conocimiento. La competitividad involucra aspectos que están presentes en el escenario económico, como los incentivos gubernamentales, y en la organización, los factores culturales, que contribuyen con los mejores resultados de acuerdo a las exigencias del mercado. En este contexto la cultura de una organización puede ser un medio para la obtención de ventajas competitivas.

Cabe mencionar que la cultura organizacional es un elemento importante que forma parte de los recursos intangibles e influye en el desarrollo de las actividades de la empresa. De igual forma, su importancia también radica en que este recurso pueda desarrollar una ventaja competitiva con la que logre obtener un beneficio de competitividad a largo plazo y permanencia en el mercado. La investigación se enfocó en la pequeña y la mediana empresa exportadora del sector manufacturero, el objetivo fue determinar el perfil de la cultura organizacional y hallar las diferencias entre los dos tipos de empresas.

Denison diseño un modelo integral para evaluar el desempeño de la cultura organizacional de la empresa tomando como referencia el cuestionario de *Denison Organizational Culture Survey (DOCS)*, Bonavia T., Prado Gasco V.J., Tomas D.B.,

---

---

(2009). Por medio del instrumento se puede determinar el perfil de la empresa. Considera cuatro enfoques, dos de ellos son dirigidos hacia la parte interna y otro a la parte externa. Los otros dos se dirigen hacia la flexibilidad y estabilidad de la empresa.

Cada enfoque tiene tres variables que miden el aprendizaje organizacional, orientación al cliente, orientación al cambio, dirección estratégica, metas y objetivos, visión, *empowerment* o empoderamiento, orientación al equipo, capacidad de desarrollo, valores centrales, acuerdos y coordinación e integración. Se utilizó el método de investigación correlacional, explicativo y transversal para la recolección de datos e información necesaria para realizar su análisis y determinar los resultados.

Lograron identificarse diferencias entre ambas culturas, enmarcadas en el perfil de la participación y la misión, obteniéndose un grado alto de valor. Y los perfiles menos valorados fueron los de consistencia y adaptabilidad. Estas variables, son determinantes para la valoración de la empresa para la toma de decisiones encaminadas en el fortalecimiento de la cultura organizacional como activo intangible para adquirir una ventaja competitiva y sostenible a largo plazo que le brinde capacidades en los recursos que dispone.

## **1.2 Antecedentes**

Las sociedades siempre están en dinamismo constante para solucionar las necesidades crecientes para satisfacer por medio de bienes de consumo y servicios necesarios. El principal eje para solucionar las necesidades más básicas de productos para el mercado lo provee la pequeña industria y surgió años antes de que se originara el capitalismo industrial, tenía como fuente creadora la satisfacción de las necesidades del hombre (Rodriguez, 1990).

---

Dentro de todas las economías de primer mundo se da un especial cuidado a las pequeñas y medianas empresas (PYME), las cuales son el motor que dinamiza en primer contexto la economía local proveyendo de los insumos, en cierta medida, al sector industrial, manufacturero, comercial y de servicios, al identificar éstos atributos se concibe cómo éste sector es considerado la parte esencial del progreso económico de un país.

En segundo plano también provee de bienes y servicios los mercados económicos fuera de sus fronteras que por necesidades propias lo requieran, este dinamismo económico genera competitividad, libre mercado y el equilibrio de los productos que dinamizan la economía. Es así como se integró no sólo como fuente de abastecimiento de bienes para el consumo, sino también como activador del desarrollo de fuerzas productivas (Rodríguez, 1990).

Los gobiernos que corresponden a los países con políticas firmes para el desarrollo y eficiencia de este tipo de empresas, las fortalecen ofreciéndoles asesorías personalizadas, créditos y apoyo empresarial con el fin de responder a las expectativas de desarrollo global y económico. Son factores de apoyo crecimiento y desarrollo económico en beneficio de la sociedad. Los resultados son objeto de medición estadística y es utilizada para determinar indicadores económicos del avance o retroceso en la riqueza de un país.

Dentro del marco de la cultura es importante identificar las variables que conforman un alto impacto. Los gerentes deben formular incentivos que logren acaparar la productividad de los trabajadores, con la intención de identificar cuáles sirven de apoyo y otorgan un óptimo resultado. Revisar las prácticas administrativas que se llevan a cabo en las empresas, el nivel de impacto que genera y el fortalecimiento de la organización. Son aspectos observables y medibles reflejados

---

---

en los resultados obtenidos por organización, apoyándose en la cultura generada y practicada por la empresa.

De esta manera, se puede evaluar el impacto que tiene este tipo de organizaciones para aplicar nuevas estrategias que ayuden a integrar la cultura que logre impactar en el desarrollo funcional de la organización. También es importante identificar los elementos o contra factores y sus características que permean en contra de la organización. Señales que representan una resistencia a un cambio de cultura organizacional y las particularidades de este tipo de empresa por las que rehúye al involucrarse en estos aspectos de cambios o mejoras de la empresa en relación con la estrategia que delinea la cultura organizacional.

Otro aspecto relevante de la cultura es identificar el nivel de influencia de la misión, visión y valores, como estrategia de la dirección para obtener una posición relevante en los recursos intangibles de la empresa. Los canales y medios de comunicación para la transmisión de las decisiones de los mandos jerárquicos superiores, también ayudan e influyen para determinar la formación de la cultura de la empresa.

Es un reto lograr transmitir con exactitud la instrucción precisa indicada. Mantener un control ideal que consiga dar seguimiento al cumplimiento eficaz de las decisiones delegadas y transmitidas. Con las premisas mencionadas es factible evaluar el desarrollo y la clase de impacto en la cultura organizacional promovida por los directivos y colaboradores. La cultura permite designar, observar, comunicar, proporcionar un análisis que sirve de orientación para las soluciones, decisiones y capacidad organizativa de los directivos de la empresa.

---

### 1.3 Planteamiento del problema

En nuestro entorno y en general en todo el país éste tipo de investigaciones no son suficientes, considerando las limitaciones que prevalecen y los recursos escasos en cuanto a inversiones y apoyos gubernamentales para la realización de éste tipo de proyectos que terminen en un adecuado análisis de estudio que impacte y determine el conocimiento, formación y cultura del personal que se integra en la empresa incluyendo a los directivos y empresarios que dirigen este tipo de organizaciones (Hal, 1994).

Regularmente, los retos a los que se enfrentan este tipo de empresarios es a la toma de decisiones empíricas que practican en las áreas de planeación y administrativas, financieras y fiscales, productivas y de mercadotecnia, considerando los retos a que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas, además de las características particulares de este tipo de organizaciones como indica (Anzola, 1993).

- i. Son empresas de tipo familiar.
- ii. La mayoría tienden a no cambiar su lugar de operaciones.
- iii. El mercado local o regional es su objetivo predominante.
- iv. Crecen a través de reinversión o utilidades, ya que no cuentan con apoyo técnico-financiero significativo de instituciones privadas o del gobierno.
- v. Las actividades se concentran en el dueño de la empresa, que ejerce el control y la dirección.

Por tal motivo, se puede observar que en este tipo de organizaciones faltan los análisis que le proporcionen al empresario una respuesta clara y efectiva a sus inquietudes que en verdad logren aportar un conocimiento práctico y oportuno para su empresa. Puesto que los consultores tienden señalarles lo que ellos prefieren escuchar. Así es mencionado que los administradores tienden a favorecer todo

---

---

aquello que les sea fácil de entender y rechazar la información que sea complejo o difícil de entender (Bierman, 1986).

#### **1.4 Justificación**

En el país existen zonas con una marcada desigualdad social y otros factores que contribuyen a la desintegración de la sociedad por la falta de empleo y que ocasiona que las familias y/o los individuos generen problemas sociales que tienen que ver con la migración e inseguridad entre otros desafíos a los que deben enfrentar las autoridades conjuntamente con la sociedad. En la mayoría de las decisiones o acciones y políticas que se implementan son insuficientes, así como medidas de acción de parte del Gobierno para que propicien la adecuada distribución de los recursos que impacten directamente en el beneficio social e ingreso per cápita de las personas económicamente activas de nuestro país.

Este tipo de organizaciones se enfrenta a considerables y grandes retos por consecuencias derivadas de las políticas económicas implementada por el Estado que deberían llevar a mejorar la calidad de vida de sus habitantes, sobre todos en aspectos de economía. México ocupa el último lugar en relación al salario mínimo de los países que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Por mencionar una variable macroeconómica, es de referencia el salario mínimo que para el año de 2017 se ubicaba en 1,982 dólares anuales, tan sólo teniendo un crecimiento del 10.85% en considerando que en el 2000 se ubicaba en 1,788 dólares anuales.

El promedio de la OCDE para salarios mínimos es de 15,180 y de 7,086 dólares anuales para Chile como penúltimo lugar de la tabla de referencia para el año del 2017 (CONASAMI, 2020). La presente información determinó que el promedio del ingreso anual del trabajador en México está en la última posición debajo del

---



---

promedio anual determinado por la OCDE de acuerdo a la información anexa en el punto 7.5 [Referencias de los salarios mínimos en la OCDE](#).

Dentro de los objetivos de este tipo de empresas se encauzan en lograr atraer y retener mano de obra calificada con posibilidad de mejorar su ingreso per cápita para el bienestar de sus colaboradores, considerando que la estabilidad económica redundante en la tranquilidad y estabilidad laboral. Dentro de la organización económica del país, existen diferentes tipos de empresas que se clasifican en micro, pequeña y mediana empresa (MiPYME), considérese como variables para esta clasificación los ingresos por ventas obtenidas y el número de personas que prestan sus servicios.

El dinamismo productivo de la rama manufacturera es en donde se desarrolla el sector industrial que provee la transformación de la diversidad de bienes, representa la fuerza motriz de la economía y la generación de empleos, considerando que su permanencia y crecimiento depende un gran número de la población económicamente activa (PEA) que representa un 67.9% de las personas que laboran en este tipo de establecimientos según el Censo Económico del INEGI 2019. La investigación tiene por objeto presentar una novedosa óptica que permita a los directivos, administradores, en general a las personas interesadas en estudiar los rasgos que integran la cultura para fomentar la investigación que promueva la comprensión y desempeños competitivos de las organizaciones.

### **1.5 Clasificación de las Pequeñas y Medianas Empresas**

Las características del 99% de las empresas en México se clasifican en la pequeña y mediana empresa, la cual se distribuye de acuerdo al sector económico en el que se ubica según la actividad realizada (Financiera, 2004).

- 
- 1) Manufactura 12%
  - 2) Comercio 49%
  - 3) Servicios 39%
  - 4) Total 100%

En los Censos Económicos (CE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) del año 2019, de acuerdo a los resultados determina una población económicamente activa (PEA) de 36,038,272 personas que labora un 37.2% en microempresas, 30.7% en la pequeña y mediana empresa (PYME) y un 32.1% en las grandes empresas. Las empresas de acuerdo a la clasificación realizada en los Censos Económicos del INEGI del año 2019, establece y cataloga a las empresas considerando el número de personas que laboran en la empresa. Enuncia las categorías de acuerdo a la clasificación siguiente:

- 1) Las microempresas son las que tienen de 0 a 10 personas.
- 2) Las pequeñas y medianas empresas de 11 a 250 personas.
- 3) Las grandes empresas son las que tienen más de 250 personas.

(Urmeneta, 2016) propone que la definición de la empresa exportadora se relaciona con el monto de las exportaciones por año que sea inferior al PIB per cápita y en la proporción con el total de las exportaciones relacionados con el PIB de su país. Es decir, la empresa exportadora es la organización que genera riqueza a su país por medio de la producción de bienes de capital y de consumo para enviar a los mercados de otros países con el propósito de la venta. La empresa exportadora es la que envía bienes o servicios para comercializarlos fuera de su territorio nacional (Fundación, 2013).

El principal objetivo es analizar a la pequeña y mediana empresa (PYME) dentro del ámbito de la administración de los recursos intangibles, con el propósito primordial de determinar el nivel de influencia que ejerce la cultura organizacional

---

---

propuesta y desarrollada por la empresa, realizando un análisis que determinen las causas que influyen en su implementación y adecuado desarrollo para su conocimiento y eficaz aprovechamiento en la utilización de una herramienta administrativa de la cual se pueden hacer valer los directivos de la empresa para fortalecer y detonar ventajas competitivas como un proceso de desarrollo que generen valor a las empresas.

Al realizar la investigación y el análisis de la información dentro del marco sujeto al análisis incluye la referencia de la pequeña y mediana empresa (PYME). Es propuesto un procedimiento en donde identifiquen qué actividades se realizan para el fortalecimiento de la cultura organizacional y el tipo de prácticas administrativas que se llevan a cabo en las empresas que impacten de manera directa en el fortalecimiento y desarrollo de una ventaja competitiva para la organización reflejándose en la misión, visión, valores, políticas, aprendizaje organizacional, liderazgo, metas, objetivos, trabajo en equipo, innovación, adaptabilidad al mercado y las que se enfoquen las personas que forman parte de la empresa.

Para lo anterior se obtuvo una lista publicada por parte de Sistema Empresarial Mexicano (SIEM) el cual ofrece un padrón que clasifica en micro, pequeña y mediana empresa por giro, número de empleados, ventas anuales y giro de la empresa, presenta la información completa en el listado que forma parte de los anexos del tema de investigación. Al plantearse las premisas a seguir y que integran las variables de la cultura organizacional, buscamos un perfil enfocado y dirigido a la industria del sector manufacturero. A la información pertinente, fehaciente y actualizada es la seleccionada, solicitar el acceso a la Cámara Nacional de la Industria y la Transformación (CANACINTRA), para disponer del censo, el cual, determina un padrón confiable para realizar la correcta selección de la muestra que analice justamente a éste tipo de empresa (PYME).

---

## **2. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Introspectiva de la cultura organizacional**

La cultura también se manifiesta con ciertas características bien definidas como es la forma de pensar y hacer las cosas en la empresa (García, S. y Dolan, S., 1997). Estas expresiones se manifiestan en la forma de cómo se desarrollan las actividades cotidianas que generan la formación de la cultura, así como el emprendimiento de las relaciones entre los individuos que realizan los procesos dentro de la empresa.

Dentro de la cultura se pueden determinar ciertas características y elementos que coinciden con los autores diversos que relacionan los principios y las teorías fundamentales de la cultura organizacional. Los términos que se desprenden y que abarca ciertas latitudes en el concepto de cultura organizacional se definen como un conjunto de percepciones, ideas y actitudes que se manifiestan por medio del comportamiento y en las actitudes con que enfrentas las personas para resolver y afrontar nuevos retos o tareas cotidianas dentro y fuera de la organización, es decir, con una nueva cultura se puede definir como un estilo de vida.

El ámbito al que se refieren y abordan los contenidos de la cultura o dentro del contexto que incluye el desarrollo organizacional de las empresas, al encontrar sus hallazgos, medir sus resultados y mejorar sus procedimientos tiene que ver con la aplicación de la cultura a mejorar continuamente para la permanencia de la empresa. Los directivos y el personal, al estar involucrados en las actividades de la empresa, voluntaria e involuntariamente ellos transfieren la cultura, el conocimiento dentro y fuera de la organización. Todo ello tiene cierto impacto que debe ser favorable; además facilita a la percepción de las personas con el fin social, objeto de la creación y función social de la empresa para la generación de empleos en el

---

entorno que ayude a promover el impacto positivo cumpliendo con su responsabilidad social.

Es preciso maximizar las ventajas, entre otras, es manifestar los beneficios que pueden obtener los propios empresarios y todos los trabajadores que colaboran para la formación de su cultura. Aunado a los beneficios, también existe el ambiente de logros compartidos alcanzados y que se pueden obtener las metas deseadas que fortalecen los planes de crecimiento realizado a través de un eficaz encausamiento de la dirección de la organización.

Esta significancia mencionada, es la parte sublime en donde se van permeando los valores de la organización en todos los niveles jerárquicos y que ayudan a determinar la posición de la empresa y tiene que ver con ello la cultura organizacional; para esto se tiene que identificar de donde surge la cultura, que son las formas de pensar y en consecuencia de actuar ante los distintos contextos sociales y organizacionales (Schein, 1991).

Al revisar aspectos concernientes a la cultura, se encontró cierta uniformidad en los autores que se citaron dentro del contexto, cuando triangulan y se hacen silogismos que en cierta manera conlleva al concepto de cultura organizacional. Inmediatamente se ligan a las distintas disciplinas que tienen que ver con las ciencias sociales y humanidades, la psicología y el comportamiento humano, la administración y las organizaciones.

Representa una relación directamente aplicada a la ciencia que refieren la conducta. Con este enfoque propuesto, es indicativo en que la cultura surge de la conducta de los individuos que integran la sociedad y que lo expresan por medio de su conducta, aunque en diversas situaciones se puede actuar de manera inconsciente (Davis, 1993). En un adecuado encauce de la gerencia, resulta sencillo para las personas involucrarse en las actividades desarrolladas por la empresa y

---

---

además le ayuda para su ágil adaptación con las demás personas para obtener seguridad y aceptación en el entorno que participa se desenvuelve (Davis, 1993).

Por otra parte, se encontró que los conceptos de cultura están ampliamente relacionados con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, pero a largo plazo como sugiere como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además les dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional. En la cultura se puede predefinir que existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque trazan variables que consecuentemente condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional diferentes actitudes que unen a las personas, en cierta manera, determinan el modo de pensar, sentir, comunicar y actuar.

Dentro del marco de la cultura es importante identificar las variables que conforman un alto impacto. Los gerentes deben formular incentivos que logren acaparar la productividad de los trabajadores, con la intención de identificar cuáles sirven de apoyo y otorgan un óptimo resultado. Revisar las prácticas administrativas que se llevan a cabo en las empresas, el nivel de impacto que genera y el fortalecimiento de la organización. Son aspectos observables y medibles reflejados en los resultados obtenidos por organización, apoyándose en la cultura generada y practicada por la empresa.

De esta manera, se puede evaluar el impacto que tiene este tipo de organizaciones para aplicar nuevas estrategias que ayuden a integrar la cultura que logre impactar en el desarrollo funcional de la organización. También es importante identificar los elementos o contra factores y sus características que permean en contra de la organización. Señales que representan una resistencia a un cambio de cultura organizacional y las particularidades de este tipo de empresa por las que rehúye al involucrarse en estos aspectos de cambios o mejoras de la empresa en relación con la estrategia que delinea la cultura organizacional.

---

---

Otro aspecto relevante de la cultura es identificar el nivel de influencia de la misión, visión y valores, como estrategia de la dirección para obtener una posición relevante en los recursos intangibles de la empresa. Los canales y medios de comunicación para la transmisión de las decisiones de los mandos jerárquicos superiores, también influyen en la cultura de la empresa. Es un reto lograr transmitir con exactitud la instrucción precisa indicada. Mantener un control ideal que consiga dar seguimiento al cumplimiento eficaz de las decisiones delegadas y transmitidas.

Con las premisas mencionadas es factible evaluar el desarrollo y la clase de impacto en la cultura organizacional promovida por los directivos y colaboradores. La cultura permite designar, observar, comunicar, proporcionar un análisis que sirve de orientación para las soluciones, decisiones y capacidad organizativa de los directivos de la empresa.

## **2.2 La creación de identidad**

La identidad colectiva puede ser creada por los integrantes basados en los principios y valores de la empresa, una identidad fortalecida es más probable que la observen los individuos y que conforme un lazo de unión entre ellos para fomentar la cultura y la identidad instituida (De la Garza, 2010). La cultura también genera identidad y valores en los individuos que integran la organización, esto ayuda a fortalecer los lazos colaborativos e influir en la voluntad de las personas, más allá de la autoridad que puede establecerse en una estructura organizacional ya definida (Del Prado, 1998).

El desarrollo de identidades dentro de la organización promueve en el grupo nuevas competencias como la enseñanza de un lenguaje que facilita la comunicación entre los individuos que fortalezca las buenas costumbres y los vínculos que fomenten su integración en la empresa (Damen, 1987). El

---

---

comportamiento promovido por la dirección genera una cultura que de algún modo contribuye al dominio y socialización de los individuos para lograr los fines previstos por las organizaciones para obtener los objetivos designados por los directivos (Del Prado, 1998).

La cultura organizacional es el desarrollo de la personalidad como indica (Robbins, 2014). Además, es un término descriptivo en la que se le atribuyen rasgos y características muy singulares que influye en el comportamiento de los empleados y la forma en cómo actúan y se relacionan con los demás integrantes de la organización. Dentro de la cultura organizacional se integran conceptos acendrados como el conjunto de creencias, valores compartidos y la identidad fomentada entre los miembros que integran la organización. Todos los conceptos y características de la cultura se analizan para identificar el enfoque adquirido por la empresa, la orientación en la que se distingue la cultura de la organización y los conceptos que concentran, identifican y distinguen la identidad de la empresa.

### **2.3 Los valores**

El concepto de cultura organizacional tiene una definición muy amplia en la que se consideran los principios, valores, tradiciones y la forma de realizar las actividades en que los empleados las llevan a cabo (Robbins, 2014). A la vez, la cultura es dinámica, así como el comportamiento de las personas puede ser modificado mediante los cambios sustanciales en el trazo de políticas, objetivos, misión y visión de la compañía.

La cultura se manifiesta en dos aspectos, el interno que tiene que ver con los valores y creencias que hacen su expresión en la conducta enfocada en las ideas y sentimientos; y el externo que puede ser maleable ya que se adquiere por medio de la instrucción, educación u observación mencionado por el autor (Hall, 2003). Las



---

personas no pueden obrar ni tener interacción en absoluto de ningún modo significativo sino es por medio de la cultura, que en cierta forma propone, un desarrollo integral y armonioso en las labores de las personas.

El concepto de cultura también tiene que ver con la forma de realizar el trabajo entre las personas y los grupos de personas en los que manifiestan su comportamiento por medio de valores, normas y creencias que pueden ser guiadas con un liderazgo efectivo (Yammarino, FJ y Dansereau, F., 2011). Los valores, las creencias y actitudes que son aprendidos por las personas y lo comparten con todos los integrantes de la organización es una característica de formación integral e informal de crear y fomentar cultura en las empresas (Hellriegel, D. y Slocum, J., 2009).

Por lo anterior se desprende una gama de significados relacionados con la cultura y las formas de interacción y organización que sus integrantes han creado en la empresa. La cultura es un patrón de significados que pueden ser transmitidos a través de la interrelación y por el transcurso del tiempo, en donde se pueden incorporar signos o ritos que son incorporados y expresados de forma simbólica entre las personas que pueden comunicar, persistir y generar cambios que se adaptan a las nuevas necesidades o circunstancias desarrolladas en su propio tiempo.

Los cambios en las culturas de las empresas pueden afectar el desarrollo de actividades de la empresa, cuando se dejan de fortalecer los valores con los que se comulgan y también pueden ser por no premiar o celebrar las conductas enfocadas a reforzar los valores de la organización (Hellriegel, D. y Slocum, J., 2009).

---

## **2.4 El recurso intangible de la organización**

La cultura es un activo intangible que tiene influencia en las organizaciones y en su funcionamiento, ya que es desarrollada por sus propios integrantes como una herramienta de sus acciones que tienen que ver con la empresa (Harshak, A. y Katzenbach, J., 2011). Con la afirmación precedente se puede considerar que la cultura organizacional es un recurso intangible en la que se desarrolla cada una de las empresas de acuerdo a sus necesidades, puede haber variación en las ideas o en los conceptos que se manejan, pero sin duda, se identifican los valores, los rituales, las actitudes, habilidades y conocimientos desarrollados por el personal, los directivos y el equipo de gestión deben detonar, maximizar y aprovechar constantemente los recursos intangibles de la empresa para que prevalezca la ventaja competitiva.

(Kaufman, 1996) determina que el impacto de la cultura organizacional radica en el entorno, de forma interna con las personas que colaboran y de forma externa con las personas que se relacionan fuera del ambiente de la empresa. El impacto de la cultura en el contexto de las empresas sugiere que el desarrollo de una cultura bien definida y fortalecida, pertenecen a organizaciones ricas en cultura y con un enfoque claramente exitoso (Peters, T. & Waterman, R., 1988).

Asimismo, se pueden agregar algunos otros elementos que tienen que ver con los recursos intangibles y se engloban en contexto de la cultura organizacional como son: las normas, el conocimiento y las experiencias del trabajo de los individuos que la integran, los valores, la filosofía de la empresa, las reglas dentro y fuera de la organización, el clima laboral, sub culturas y contra culturas, el desarrollo de habilidades, los hábitos, los modelos mentales, los paradigmas y las estructuras de la organización.

---

La cultura es un concepto para algunas organizaciones novedoso, pero desconocen su implementación y en consecuencia la falta de información e investigación que, en todo caso, afectan a las organizaciones del entorno, se tienen que basar en modelos externos que corresponden a organizaciones constituidas en un marco de otras culturas diferentes a la nuestra.

Se requieren varios elementos básicos de toda organización y uno de ellos es la *ideología*, lo que traduce como cultura que es distinguida de las demás organizaciones (Mintzberg, 1997). La cultura organizacional aporta una parte esencial para formar la estructura básica de la organización que otorga el sentimiento común denominador e integrador a las personas que pertenecen y forman parte de la empresa.

Los conceptos analizados detallan la relevancia de los aspectos intangibles que implican el desarrollo en las organizaciones. Esto nos lleva a la reflexión de descubrir y fortalecer nuevos planteamientos del conocimiento para el desarrollo de las organizaciones. (Huntington, 2001) menciona que la época que vivimos es una transición de la sociedad industrial a la sociedad del *conocimiento*, esta vertiginosidad es capaz de romper paradigmas, modelos que deben de adaptarse a las necesidades actuales, los cambios sociales, políticos y económicos que dependen ampliamente del entorno global actual.

## **2.5 La cultura corporativa y la cultura organizacional**

La cultura corporativa es una herramienta de la administración y que se relaciona con la efectividad en los procesos como lo indica (Alvesson, 1993). Existe una correlación entre la cultura corporativa y la efectividad en el desarrollo de los procesos internos de la compañía. A menudo la cultura corporativa se relaciona con

---

---

la calidad, eficiencia en los procesos y productividad que tiene relación con el compromiso, la responsabilidad y la afinidad a la organización (Wilkins, A. & Ouchi, W., 1983).

Es necesario mencionar que algunos autores no consideran relevante la distinción entre cultura organizacional o cultura corporativa en la que se conforman y manifiestan las conductas de las personas que son permitidas dentro de la organización, que, además, son aprendidas las conductas y comportamientos por los integrantes en medio de la relación que se da propiamente en la empresa (Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., 2014).

Cuando se analizan modelos de cultura corporativa, se refleja como un instrumento para elevar la productividad. La primera, como se sabe, es la más utilizada por la investigación cualitativa y teniendo como aforismo que la cultura puede ser modificada, pero a largo plazo; en tanto, que la segunda visión, compartida en la parte empírica de las empresas y su administración se pronuncian en que la cultura puede ser creada de acuerdo a la filosofía del fundador de la organización.

## **2.6 La Globalización**

Al revisar la cultura organizacional desde una perspectiva de la globalización en la cual los actores, los gerentes y sus trabajadores, interrelacionan en conjunto las culturas adquiridas por medio de su formación, la educación, la experiencia adquirida desde su origen mismo en la sociedad, la participación o colaboración en otras actividades o centros de trabajo y otros factores esenciales que integran el dinamismo de una sociedad que tiene que ver con la tendencia de la globalización. Involucra a los países, a las empresas y a los individuos por medio de los distintos

---

elementos que afectan su desarrollo para definir los rasgos distintivos de la cultura que forma a la organización.

(Vite, 2000) afirma que la globalización es un fenómeno que dinamiza el ámbito político, social, cultural y económico. Modifica los paradigmas preestablecidos que habían perdurado por un período de tiempo. La globalización permea y es ineludible para las sociedades que tienen que adaptarse a los cambios que proponen no solo una sociedad sino toda una comunidad distinta a la nuestra. Representa un conjunto de nuevos cambios sociales, políticos, culturales y económicos que en su conjunto afectan a la cultura de la organización.

En el contexto se relaciona que el surgimiento de la cultura de la empresa está influido por la sociedad y esta a su vez de la comunicación interna, externa, formal e informal que se genera por las economías globales y el dinamismo que surge con la sociedad del conocimiento. Por medio de la globalización se han creado empresas multinacionales que han llevado ciertos beneficios económicos a la población. Desde un enfoque general, la economía es globalizada con los tratados internacionales de comercio, la apertura de las fronteras económicas, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se enfrentan las organizaciones.

Al analizar la parte respecto a la cultura puede inferirse por el comportamiento de las personas en lo que hacen, dicen o piensan dentro de la organización. Por lo tanto, ante la investida de la globalización la empresa debe fijar la postura para formar la cultura que representa la conducta convencional de los individuos por medio de la misión, visión y valores definidos precisamente para su ejecución. En ocasiones se considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno globalizado y relacionado con el desarrollo de las actividades (Koontz, 2012).

---

Otro elemento relevante detectado, es que las definiciones de cultura están identificadas con los valores de la empresa para que funcionen como sistemas permeables y dinámicos de la organización. Considerando una fortaleza en los valores establecidos y que no puedan sufrir cambios radicales con las prioridades individuales (Koontz, 2012). Un efecto de la globalización y del aprendizaje continuo de los individuos pueden dar paso a la formación de un proceso de cambio o entronque coyuntural en la cultura organizacional.

Por otra parte, los ritmos tan dinámicos que ha adquirido la sociedad y el entorno global son transformadas las tendencias económicas de los mercados mundiales, la inmigración y aspectos demográficos que influyen en los individuos que pueden influir con gran impacto en la cultura de las organizaciones. Con éstas marcadas directrices y tendencias, los cambios dinámicos hacen que las empresa pequeña y mediana con fines de exportación (PYMEX), estudien y analicen los mercados globalizados para orientar su desarrollo a los mercados internacionales para generar una ventaja competitiva por la fortaleza de su cultura organizacional.

El entorno externo e interno de la empresa ha dejado de tener únicamente un impacto local y se ha traspuesto a un impacto globalizado. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad, eficacia y eficiencia en los procesos. Es imprescindible no aislarse de los sucesos que determinan los cambios que afectan a la empresa. Los países y las regiones llegan al colapso cuando los esquemas de referencia se deprecian y se vuelven obsoletos, de tal forma que pierden validez.

Las interrogantes se formulan en el contexto de la competencia global que obliga al conocer, aplicar y formular herramientas administrativas con la capacidad de incursionar en nuevos enfoques en la toma de decisiones, en una rápida adaptación a los tiempos y necesidades actuales. Los directivos son los

---

---

emprendedores principales de las iniciativas a realizar en las organizaciones a las que pertenecen, aunado a la experiencia técnica por parte de sus colaboradores. Las organizaciones expresan una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de cambios permanentes y acelerados, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico. Es una realidad cultural en donde se reflejan en un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse dentro de la organización. En ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de las personas cambia en el momento que desarrolla las actividades cotidianas en la organización, esto forma una parte del proceso de integración de los individuos con la empresa (Ivancevich, J. Konopaske R. y Matteson M., 2006).

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar una cultura de la organización que promueva el trabajo en equipo y que se adapte a las nuevas necesidades de cambio y que se compartan valores en la organización en donde se genere una visión de apoyo y ayuda mutua en beneficio de los integrantes de la empresa.

## **2.7 La Innovación**

La creatividad y la innovación son dos términos complementarios, la creatividad genera nuevas ideas y la innovación hace uso de estas para mejorar un proceso y

---

obtener un mejor resultado (Koontz, 2012). La innovación también transforma las estrategias de la administración para obtener un mejor resultado en el desarrollo de sus actividades, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización (Ivancevich, J. Konopaske R. y Matteson M., 2006).

Cada vez que se revisan o llevan a cabo el control de los procesos que ayudan a determinar la formación y tienen que ver con la generación de una nueva cultura organizacional o cuando ésta ya se implementó, se revisa el fortalecimiento o la innovación en aspectos de la cultura organizacional, algunos directivos o gerentes dinamizan la empresa, abstraen y aprovechan los cambios globales para generar una nueva oportunidad por medio de cursos de capacitación y concientización del alcance e impacto de la empresa en el entorno social y económico.

La cultura también debe generar y promover nuevas ideas que aporten la generación de la innovación en los procesos administrativos, pueden enfocarse a los líderes de la organización y que obliga a permear el proceso a los distintos gerentes y colaboradores de los departamentos que conforman a la empresa. En consecuencia, las inducciones de valores son promovidos de los altos niveles hacia abajo, para fortalecer la cultura organizacional en los empleados (Hitt, M., Ireland, D. y Hoskiss, R., 2008). Con ello se pretende compartir una misma visión de la empresa, con enfoque de estructurar una estrategia directiva y compartida con las personas que se comprometan con la innovación enfocada a la creación y fortalecimiento de la cultura del trabajo en equipo y que haga que funcione como

---



---

una fuente de energía que genera movimientos con sentido en las personas que conforman la parte esencial de la empresa.

Abarca de manera específica las tareas y funciones de los administradores capaces de innovar y crear valor con la innovación que generen nuevas estrategias en el cambio organizacional (Koontz, 2012). En el entorno global a que enfrenta la organización, debe identificar los valores que fomentan la integración de los empleados. Obtener resultados positivos que satisfacen altos niveles del trabajo en equipo y fomentar el involucramiento de los empleados en la toma de decisiones, si es parte de la cultura.

El concepto de cultura organizacional pretende ser un punto de apoyo crucial dentro y fuera de las organizaciones y que sea aplicado en la gestión de las empresas. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. La cultura organizacional es un tema axiomático, analizado por diferentes autores con enfoques y modelos distintos. Sin embargo, con implementación de planes de acción generados por las nuevas ideas, la adaptación al cambio por medio de la innovación y la mejora continua pueden solucionar los procesos que ayude a la organización a elevar su productividad y aportar valor agregado en sus bienes y servicios.

## **2.8 La creación de una ventaja competitiva**

Al crecer una organización pequeña que había logrado obtener una ventaja sobre sus competidores, puede perderse en la complejidad del crecimiento sino logra adecuar e identificar las causas que lo ocasionan dentro de la cultura organizacional que la identifica (Mintzberg, 1997). La ventaja competitiva tiene una correlación con los recursos intangibles al realizar actividades similares, su

---

importancia y como se refiere a transferir el conocimiento a las personas que participan en la organización (Porter, 1991).

También crear una constancia en el desarrollo de los propósitos para mejorar y hacer más competitivo los bienes o servicios es parte de los axiomas de Deming para que las empresas permanezcan en el negocio y generen buenos y mejores empleos (Summers, 2006). También es necesario saber cuándo la cultura organizacional puede ser construida y usada como una ventaja de la organización y que puede ser aprovechada por los administradores. Los equipos de gestión encargados de evaluar y analizar la cultura organizacional deben prever el alcance, las dimensiones y si es necesario el cambio para beneficio de la organización (Cameron, K. y Quinn, R., 2006).

La implementación de las estrategias formuladas y que son empleadas por los directivos de la organización ayudan a superar su desempeño en relación con las demás empresas, puede ser parte del diseño y logro de objetivos a perseguir como parte fundamental del conocimiento organizacional (Díaz, 2008). Es necesario que el conocimiento organizacional se estructure e identifiquen las variables en las que deben enfocarse para el desarrollo y obtención de una ventaja competitiva que asegure a la empresa su permanencia en el mercado.

Identificar el impacto que proporciona la orientación del grupo para el desarrollo de valores en la cultura organizacional de la empresa es determinante en la vida de la empresa. A la vez, lograr descubrir las variables de cultura que representan una preponderante gestión en la formación de las ventajas competitivas y sostenibles que favorezcan su desarrollo y permanencia en la industria altamente presionada por las competencias.

---

La cultura organizacional debe ser identificada de forma clara y precisa por las personas que colaboran dentro y fuera de la empresa. Es decir, la cultura organizacional se identifica y se distingue por las cualidades características de un desempeño sobresaliente. El desarrollo efectivo de las actividades encaminadas a obtener los propósitos, los procesos de expedita adaptación al cambio y a la innovación, con las referencias anteriores emergen ciertas virtudes en las que se distingue una ventaja competitiva en relación con las demás empresas (Cameron, K. y Quinn, R., 2006).

Estos modelos de cultura organizacional se deben adaptar y someter a procesos en los que se apropian de los resultados y observaciones de otras empresas que tratan de aplicarlos en organizaciones locales. Los conceptos que se plantearon han obtenido una gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué las organizaciones requieren de análisis y estudio de las variables o herramientas administrativas que pueden ayudar a mejorar sus procesos y que representen ventajas competitivas en su entorno.

## **2.9 Modelos de cultura organizacional**

Los modelos son instrumentos conceptuales para esquematizar el conocimiento obtenido mediante un proceso de investigación (Carvajal, 2002). Los modelos se usan continuamente para estructurar los temas de investigación concernientes a los temas que se exploran y además sirven de apoyo para desarrollar o implementar una estrategia que brinde apoyo para no extraviarse en el camino del desarrollo de la investigación.

---

## 2.10 Modelo de cultura organizacional propuesto por Cameron y Quinn

Se analizó el modelo que propone (Cameron, K. y Quinn, R., 2006) en la figura 1, referente a los valores de competencia que los clasifica en cuatro.

- 1. Cultura de clan:** se percibe como un lugar agradable para el trabajo y en donde las personas que lo integran colaboran con ánimo y voluntad. Los directivos de la organización apoyan y guían a sus colaboradores. Tienen amplio sentido de lealtad y pertenencia al grupo que les parece como una familia. Los planes del trabajo en equipo se consideran a largo plazo porque confían en la estabilidad y seguridad laboral. Tienen grandes valores de cohesión, conceso y trabajo colaborativo.
- 2. Cultura de adhocracia:** El perfil de sus integrantes son dinámicos y emprendedores. Se impulsa a las personas creativas y con iniciativa tomar la mejor decisión. Las personas tienen un amplio sentido de compromiso e innovación. Enfocados en el éxito, liderazgo e innovación de productos y servicios.
- 3. Cultura de jerarquía:** El desempeño de sus colaboradores es muy estructurado y formal en el que deben de observar las normas de trabajo. Se enfoca en el liderazgo con autoridad y jerarquía para lograr los objetivos. Las políticas y procedimientos deben cumplirse sin excepción, en cuanto a la estructura organizacional es fundamental para el desarrollo de las actividades.
- 4. Cultura de mercado:** La organización se enfoca en los resultados obtenidos por medio del trabajo que realizan personas altamente competitivas y que cumplan con los objetivos planteados. Los directivos se enfocan en la competencia y la obtención de resultados. La reputación y el éxito de la empresa es primordial, ya que se enfocan en la satisfacción plena del cliente. El éxito tiene amplia correlación con amplias cuotas de mercado y precios competitivos.

---

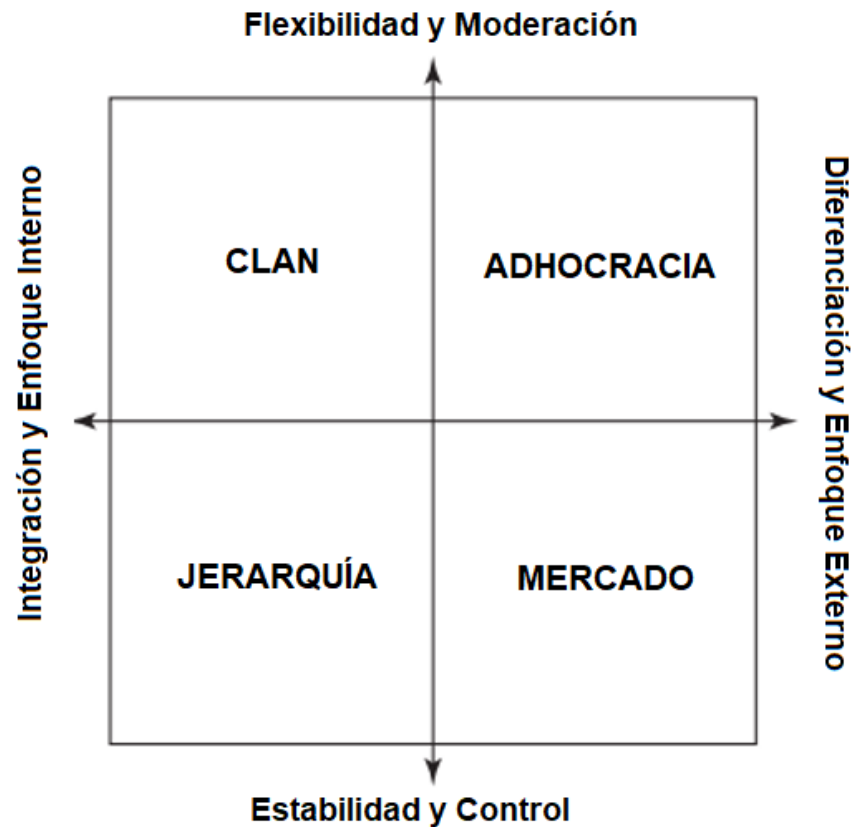
Considerando la referencia de los cuatro cuadrantes, con una intersección al centro que forman ángulos de 90°.

En los cuadrantes extremos superiores con dirección a la flexibilidad y discreción, se encuentra la cultura orientada al clan en el extremo superior izquierdo y la cultura orientada a adhocracia al extremo superior derecho. En los cuadrantes extremos inferiores con dirección a la estabilidad y control, se encuentra la cultura orientada a la jerarquía en el extremo inferior izquierdo y la cultura orientada al mercado en el extremo inferior derecho.

En los cuadrantes extremos con dirección al enfoque interno e integración, se encuentra la cultura orientada al clan en el extremo superior izquierdo y la cultura orientada a la jerarquía en el extremo inferior izquierdo. En los cuadrantes extremos con dirección al enfoque externo y diferenciación, se encuentra la cultura orientada a la adhocracia en el extremo superior derecho y la cultura orientada al mercado en el extremo inferior derecho.

### **2.10.1 Figura 1 matriz de los valores de competencia**

Figura 1. Matriz de los valores de competencia



Fuente: Cameron y Quinn (2006)

Al haber registrado la información matricial se identifica el tipo de perfil de la cultura que se mantiene en la organización, las diferencias se matizan en los cuadrantes entre la cultura existente con la cultura deseada, el perfil de la cultura dominante en la organización y la congruencia de los perfiles culturales que se han generado en la organización (Cameron, K. y Quinn, R., 2006).

---

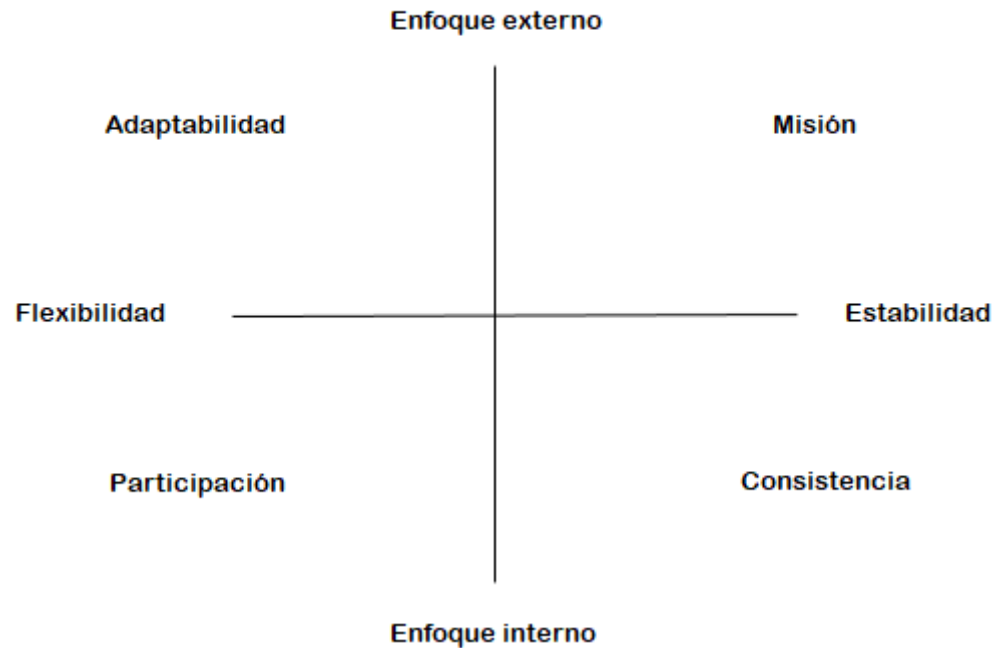
## 2.11 Modelo de cultura organizacional propuesto por Denison

Otro modelo similar es el propuesto por *Daniel R. Denison* enfocado en obtener los resultados de desempeño que obtuvo la organización y observando el perfil de desempeño de la cultura organizacional de la empresa. Es necesario identificar las particularidades y características de la cultura organizacional implementada y que por ahora está funcionando cotidianamente en las operaciones de la empresa. Por lo anterior, se aplica el cuestionario de *Denison Organizational Culture Survey*, diseñado por el autor *Daniel Denison* de la Universidad de Michigan y adaptado a la versión del castellano (Bonavia T., Prado Gasco V.J., Tomas D.B., 2009).

---

### 2.11.1 Figura 2 Modelo de cultura organizacional

**Figura 2. Modelo de Cultura Organizacional**



Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Denison

Considerando la referencia de los cuatro cuadrantes, con una intersección al centro que forman ángulos de 90° se desprenden cuatro cuadrantes. De las variables que se integran cada una de las partes en un cuadrante, se pueden describir de la manera siguiente. En los cuadrantes extremos superiores con dirección al *enfoque externo*, se encuentra la cultura orientada a la *misión* en dirección de la *estabilidad*, ubicado en el cuadrante del extremo superior derecho.



---

En los cuadrantes extremos inferiores con dirección al *enfoque interno*, se encuentra la cultura orientada a la *consistencia* en dirección de la *estabilidad*, ubicado en el cuadrante del extremo inferior derecho. En los cuadrantes extremos inferiores con dirección al *enfoque interno*, se encuentra la cultura orientada a la *participación* en dirección de la *flexibilidad*, ubicado en el cuadrante del extremo inferior izquierdo. En los cuadrantes extremos superiores con dirección al *enfoque externo*, se encuentra la cultura orientada a la *adaptabilidad* en dirección de la *flexibilidad*, ubicado en el cuadrante del extremo superior izquierdo.

## **2.12 Enfoque externo**

El enfoque externo contempla las amenazas y oportunidades en el entorno de la empresa. Debe comprender el entorno externo para potencializar sus fortalezas y lograr establecer sus directrices futuras. Dentro del enfoque externo se dimensionan dos entornos. El entorno de la industria contempla aspectos económicos, demográficos y socioculturales. Y el entorno de la competencia que comprende aspectos políticos, tecnológicos y globales (Hitt, M., Ireland, D. y Hoskiss, R., 2008).

Pastor basado en Katz y Kahn (1966) indica que la organización es como un sistema abierto que requiere de cierta incertidumbre e inestabilidad para asegurar la supervivencia de la organización (Pastor, 2007). El entorno de la industria son características que debe identificar y maximizar la empresa para obtener competitividad en relación con las otras empresas que disputan el mercado.

---

El entorno de la competencia también entrelaza aspectos económicos y sociales que afectan a la empresa. Es la razón de la interacción constante entre los factores que influyen en el desarrollo organizacional estratégico para la adecuada funcionalidad de la empresa. Las organizaciones que se adaptan rápidamente al entorno de las necesidades externas adquieren la gestión y el enfoque externo necesario para ser altamente competitivas.

### **2.13 Enfoque interno**

En el enfoque interno lo conforman los recursos, las capacidades y las competencias. Los recursos suelen integrar las capacidades de la empresa y de ahí se desprenden las competencias que logran proporcionar ventajas competitivas. Los recursos se integran de bienes tangibles e intangibles. Los recursos tangibles se pueden integrar por los recursos financieros, organizacionales, físicos y tecnológicos que deben desarrollar desde el interior de la empresa para lograr capitalizar cada uno de los recursos.

Los intangibles se basan en los recursos humanos, la innovación y la reputación. Las economías globales dependen de las capacidades intrínsecas que de activos físicos (Hitt, M., Ireland, D. y Hoskis, R., 2008). Existe una interrelación intangible con la ventaja competitiva que es compatible con la organización y que tiene que ver con el procedimiento y desarrollo de las actividades y el óptimo empleo de recursos (Porter, 1991).

---

La organización debe analizar los recursos de los que dispone y debe potencializar con el objetivo de identificar las competencias centrales de las que dispone y puede fortalecer. Como cito anteriormente, la cultura organizacional es un recurso intangible que debe identificar para poseer una ventaja sostenible. Direccionar y formar una cultura singular que represente una ventaja competitiva para la organización, es descubrir las competencias por medio de los recursos de los que se disponen con el fin de maximizar los recursos adquiridos paulatinamente, estos deben ser gestionados para explotarlos adecuadamente por los directivos y su personal.

## **2.14 Flexibilidad**

La dirección de la flexibilidad en la empresa, está orientada hacia la capacidad de adaptarse rápidamente a las posibilidades de negocios. Representan nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo de los nuevos sistemas de producción, requisiciones de bienes, adiestramiento del personal, tecnologías, mercados, salud pública, políticas que puedan afectar su desempeño. Destacando la capacidad de respuesta a las circunstancias intempestivas, que se pueden enfrentar con la versatilidad de la gerencia y el personal a los nuevos retos que tenga que enfrentar.

Con este tipo de formación de competencias a través de los recursos que dispone la empresa, puede representar y formar una cultura organizacional con características singulares y valiosas, para formar una ventaja competitiva y sostenible a largo plazo para enfrentar el entorno externo de la industria, socioeconómico y global.

---

## **2.15 Estabilidad**

La dirección de estabilidad representa la fortaleza de las políticas internas, la visión, el cumplimiento de las metas y objetivos. Que tan rápido y cómo reacciona el personal ante la dirección estratégica establecida por la gerencia. La estabilidad se determina por el apoyo y los acuerdos basados en valores para el beneficio de la organización. Es el entender del porqué de la dirección encauzada por la gerencia en la que emplea los medios de comunicación que funcionan de forma eficiente para la transmisión efectiva con el personal.

## **2.16 Misión**

La misión se ubica dentro del enfoque externo y la estabilidad, perteneciente al modelo de cultura organizacional propuesto en *introduction to the Denison model* (Denison Consulting, 2020). La misión es la razón de la existencia de la empresa u organización y también de las personas (Arias, F. y V. Heredia, 1999). De la misión surgen los elementos que rigen y se alinean con el propósito de la empresa y de aquí se justifica su evaluación y desempeño en relación a su permanencia en el entorno.

Es la esencia de la empresa, el rasgo cultural más acendrado e importante, el que dirige la empresa. En todo caso las empresas no sabrían a donde se dirigen o se encaminarían a una dirección incorrecta (Denison, 2001). La misión debe corresponder a una ideología clara y precisa para que brinde los beneficios esperados y proporcione las directrices adecuadas del comportamiento esperado en las personas.

---

### **2.16.1 Dirección estratégica**

Una adecuada dirección estratégica suministra un propósito bien definido de la organización y proporciona la forma adecuada de cómo hacer las cosas a las personas y puedan apoyar a la empresa en su desarrollo (Denison, 2001). La misión y la visión de la empresa de la empresa bien definida y estructurada es el resultado de una buena estrategia.

Es indispensable designar los requerimientos y las necesidades en el proceso de la dirección estratégica que consiste en identificar la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias (Robbins, S. & Coulter, M., 1996). Lo anteriormente establecido proporciona las bases administrativas necesarias para adecuado control y funcionamiento de la empresa que brinda las pautas suficientes para su desarrollo organizacional eficiente. Diseñar estrategias ayuda a gestionar planeación formal de las actividades establecidas con el fin de obtener: posicionamiento, rentabilidad, participación en el mercado y una ventaja competitiva sostenible (Cabello, 2011).

Un análisis FODA es esencial dentro de la dirección estratégica para analizar el entorno e identificar las oportunidades y amenazas del exterior que pueden afectar el desarrollo de la organización. También analizar los recursos de la organización para identificar las fortalezas y debilidades del interior para aprovecharlas y logren contribuir en beneficio de la organización. Formular adecuadamente las estrategias, llevarlas a cabo y que sean medibles para evaluar los resultados.

---

### **2.16.2 Metas y objetivos**

El lograr visualizar el futuro en el que se desarrolla la empresa es la forma en que podemos moldear a través de fijar los objetivos (Arias, F. y V. Heredia, 1999). Las metas son referidas con la situación y posición ideal de la organización, con el objetivo de cumplir, pero en un tiempo no determinado. Las metas ayudan para visualizar y despertar comportamientos interesados en obtener todos los logros.

Las metas son el principio y origen de todos los planes y programas referenciados por la dirección de la empresa. Debe establecerse un adecuado procedimiento para determinar los objetivos que ayude a cumplir las metas generales del organismo, estructurados y definidos para coordinar las actividades de cada una de las áreas de la empresa (Fulmer, 1983). Los objetivos deben de mantenerse alineados con la misión definida por la dirección de la empresa. Medibles y cuantificables para tener certeza de los logros que se han obtenido y que sirven de referencia para el alto desempeño y motivación de todos los colaboradores.

### **2.16.3 Visión**

La visión está constituida por las aspiraciones ideales que se pretenden lograr por la organización (Arias, F. y V. Heredia, 1999). A diferencia de la misión, está se constituye en beneficio y para lograr alcanzar la visión delineada por la dirección. Las metas son las etapas concretas en una dimensión temporal, para cumplir con la misión.

---

## **2.17 Consistencia**

La consistencia se ubica dentro del enfoque interno y la estabilidad, perteneciente al modelo de cultura organizacional propuesto en *introduction to the Denison model* (Denison Consulting, 2020). La consistencia se refiere a la constancia de mantener los propósitos, en mantener un alto grado de persuasión de parte de la dirección para las personas enfocadas en lograr los objetivos. Los directivos y gerentes deben ser consistentes entre sus actitudes y sus comportamientos para transmitir en los empleados el nivel de consistencia y convergencia de actitudes alineadas con la cultura de la organización en la que se demuestran la conformación.

### **2.17.1 Valores centrales**

Las organizaciones deben definir claramente los valores, firmemente establecidos y de modo constante. Son las convicciones y la forma de proceder de los individuos ante las diferentes circunstancias que se presentan. El personal que colabora de acuerdo a los valores de la empresa los realiza eficazmente con un compromiso efectivo cuando existe un acercamiento de los directivos, además se basan en estructuras con un menor grado de rigidez para promover la integración (Siliceo, 2004).

Los valores centrales los definen los dueños y directivos que representan los principios fundamentales en el proceder y comportamiento de las personas. También deben estar alineados con la misión, visión, metas, objetivos y políticas que determinan la congruencia que rige a la empresa.

---

### **2.17.2 Acuerdos**

En todas las organizaciones se presentan diferencias entre personas o dificultades. Cómo lograr sobreponerse a los conflictos, cómo se deben enfrentar. Tiene que ver mucho el comportamiento individual, que al observar los valores de la organización deben recurrir a acuerdos dependiendo las circunstancias que se presenten. Dentro de la cultura se comparten valores interrelacionados para llegar a acuerdos efectivos y fomentar relaciones competitivas para el desarrollo de la empresa, en donde la comunicación también contribuye. La comunicación efectiva, el dialogo y la competitividad de las personas en la organización, beneficia y tiene un impacto positivo en el desarrollo de las actividades realizadas que generan integración al implementar los procesos (Gregory BT, 2009).

### **2.17.3 Coordinación e integración**

La coordinación tiene el enfoque de administrar los esfuerzos de las personas, también se puede presentar como la interrelación de las áreas departamentales de la organización para un óptimo rendimiento en las actividades desarrolladas dentro y fuera de la empresa. La integración es fomentar y realizar actividades en las que se enfrentan a posibles escenarios y puedan resolver los conflictos o contratiempos. También se pueden promover actividades distintas a las que se realizan normalmente en la empresa. Por el contrario, la mala relación entre los integrantes de la organización puede provocar roces, conflictos y elevar el nivel de estrés entre sus miembros. La falta de apoyo y adhesión entre compañeros de trabajo provoca desconfianza que perjudica en el rendimiento de las personas y su desempeño laboral.



---

## **2.18 Participación**

La participación se ubica dentro del enfoque interno y la flexibilidad, perteneciente al modelo de cultura organizacional propuesto en *introduction to the Denison model* (Denison Consulting, 2020). La participación es el grado de inclusión de conocimientos, opiniones o ideas de una persona en la toma de decisiones (Ivancevich, J. Konopaske R. y Matteson M., 2006). Existen personas que les gusta participar en las actividades que se desarrollan en la organización, en su caso, si los directivos o gerentes no promueven la participación terminarían con frustración de los individuos.

A muchas de las personas les gusta participar en la toma de decisiones, que sean tomados en cuenta para la solución de conflictos. Esto depende del tipo de cultura y que nivel de jerarquía se establezca. Una forma correcta de integración de las personas es fomentar su participación y asignar roles en las actividades pertinentes y que tengan conocimiento para la adecuada toma de decisiones de sus integrantes.

### **2.18.1 Empoderamiento**

El empoderamiento tiene un enfoque matizado en el compromiso adquirido y fehaciente de la persona para colaborar, participar y apoyar el trabajo en equipo (Ivancevich, J. Konopaske R. y Matteson M., 2006). El compromiso de los que integran la organización está relacionado con la capacidad de las personas para hacer frente a las situaciones divergentes que surgen a veces de manera impredecible y como formular toma de decisiones para implementación de las soluciones. Dimensionar este recurso para obtener mejoría y satisfacción de los empleados en donde se maximicen sus competencias y talentos. Es responsabilidad de la dirección y gerentes optimizar los recursos que dispone la empresa.

---

---

### **2.18.2 Orientación al equipo**

Los grupos y los equipos no se refiere al mismo concepto. El grupo se refiere a la interacción de dos o más personas persiguiendo alguna meta. Los equipos son grupos de personas que tienen cierto tiempo de trabajo unidos para alcanzar una meta, tienen cierto grado de independencia y motivación que les proporciona madurez y disciplina en la toma de decisiones (Ivancevich, J. Konopaske R. y Matteson M., 2006).

Los grupos de personas después de obtener experiencia y madurez pueden realizar trabajo de equipo. Pero no todos los grupos obtienen ese grado de madurez que les permite realizar el trabajo de equipo, por falta de interdependencia, comunicación, disciplina o motivación. El dialogo genera una comunicación efectiva que fomenta el pensamiento integrado de las personas para cumplir los objetivos propuestos (Senger, 2010). Por el contrario, la falta de dialogo e integración de las personas generan ambigüedades, coordinación del trabajo en equipo y la ineptitud en el aprendizaje organizacional.

El trabajo en equipo es fundamental para el desarrollo del personal dentro de la organización, les permite alcanzar las metas planteadas, mejor rendimiento interdisciplinario y adquirir o desarrollar un perfil de liderazgo. La toma de decisiones asertiva depende del trabajo en equipo en donde se fomenta la responsabilidad, motivación, apoyo, resolución de conflictos, convivencia e interacción entre sus integrantes.

---

### **2.18.3 Capacidad de desarrollo**

Los empleados orientados a la participación y desarrollo dentro de la empresa son los reconocidos por parte de los directivos y gerentes (Ivancevich, J. Konopaske R. y Matteson M., 2006). Las personas se comprometen y se sienten más satisfechos cuando la empresa los reconoce en sus logros, en su participación, en su persistencia de conseguir los objetivos planteados por los directivos. Cuando los dueños del negocio se comprometen en brindar capacitación y desarrollo a los empleados, se logra una sinergia de motivación y compromiso enfocados en la perseverancia de apoyo mutuo en la organización.

Los patrones que ofrecen los puestos para motivar a los empleados en superarse y estar a la vanguardia en los asuntos de la empresa. Es importante promover desde el interior, los ascensos que sean factibles. Es importante que la empresa cuente con prácticas de ascenso justas y los parámetros los puede definir en las políticas de la empresa. Por ejemplo, los puestos vacantes los cubren, siempre que sea posible, aspirantes calificados desde el interior de la empresa. Las oportunidades de capacidad y desarrollo del personal, se debe brindar la oportunidad para el desarrollo de sus habilidades y conocimiento (Ivancevich, J. Konopaske R. y Matteson M., 2006).

### **2.19 Adaptabilidad**

La adaptabilidad se ubica dentro del enfoque externo y la flexibilidad, perteneciente al modelo de cultura organizacional propuesto en *introduction to the Denison model* (Denison Consulting, 2020). Constantemente escuchamos la palabra cambio o adaptación. Los administradores capaces son los que se adaptan más rápido al cambio (Ivancevich, J. Konopaske R. y Matteson M., 2006).

---

La empresa debe adaptarse al constante cambio e identificar las fuerzas para el cambio. Existen factores externos como los mercados, las tecnologías de la información y comunicación (Tic's), los cambios políticos y sociales. Los factores internos pueden ser los procesos y comportamiento de las personas que laboran en la organización.

Lo anterior, afecta los resultados de desempeño de la empresa, que debe planear y prever, en cierta forma, con antelación las condiciones adversas e impedimentos a los que se pueda enfrentar. Es una ardua tarea de los directivos a la que se enfrenta para lograr adaptarse rápidamente a los cambios internos y externos de la organización. (Stanton, 2000)

### **2.19.1 Aprendizaje organizacional**

El aprendizaje es el cambio de comportamiento resultante de la observación y la experiencia (Stanton, 2000). Es un proceso por el cual se obtiene cierto conocimiento para resolver las diversas situaciones a las que se enfrentan las personas. Al brindar capacitación a los empleados es una alternativa con probabilidades de éxito, considerando que ayuda a determinar la misión del aprendizaje en las diferentes áreas de trabajo de la empresa (Arias, F. y V. Heredia, 1999).

En el proceso de capacitación y desarrollo debe planearse adecuadamente por los directivos y gerentes para promover el aprendizaje organizacional que es fundamental dentro de la formación de la cultura en la empresa. El aprendizaje y la capacitación proporcionada al personal puede generar un cambio en comportamiento de los individuos que conforman la cultura organizacional de la empresa y puede generar un nuevo conocimiento estructurado para cumplir con los

---

---

objetivos definidos por los directivos promoviendo un nuevo aprendizaje organizacional (Argyris C. , 2001).

El aprendizaje organizacional es parte de las bases del capital intelectual y la gestión del conocimiento que deben promover los directivos. Son variables que forma parte de la cultura organizacional de la empresa. Los directivos deben reconocer las causas que generan el aprendizaje de la organización para fortalecer estos modelos y evitar que erosionen los aprendizajes logrados para el beneficio del equipo (Senger, 2010).

La gestión de intercambio de conocimientos que debe promoverse desde las distintas áreas, departamentos y niveles jerárquicos de la empresa; que a través de un proceso de desarrollo operacional, ha sido paulatinamente adquirido por las personas solo tiene valor si es transmitido entre los individuos y los equipos de trabajo en la organización (Romero, 2011).

### **2.19.2 Orientación al cliente**

La estrategia de la dirección que ha sido adoptada estratégicamente por los directivos de la empresa debe mantener la parte primordial de la perspectiva y orientación hacia el cliente, también deben enfocarse en la planeación y la administración de las operaciones administrativas necesarias para la satisfacción plena del cliente (Stanton, 2000).

La orientación al cliente debe estar integrada por los objetivos de desempeño de la organización. De ahí surgen las actividades de promoción y ventas satisfactorias enfiladas a la satisfacción del cliente que garantiza la permanencia a largo plazo en el mercado de la organización. Las actividades de orientación al

---

cliente deben coordinarse en el sentido de obtener el éxito de la organización. La elaboración de productos satisfactorios para los clientes son la razón de ser de la empresa.

### **2.19.3 Orientación al cambio**

Los dueños y administradores fomentan la creación de nuevos métodos orientados a la innovación. A consecuencia de la globalización, las nuevas tecnologías, los desplazamientos de personas, nuevos mercados, es el reto de las organizaciones para adaptarse rápidamente para mantenerse en el mercado (Ivancevich, J. Konopaske R. y Matteson M., 2006).

La vertiginosidad de los cambios la deben de apreciar los empleados, para enrolarse en las actividades y se involucren en las actividades de la empresa. Es un gran esfuerzo para empleadores y empleados, pero es un reto que se debe asumir para que la empresa permanezca a largo plazo en el mercado. La integración de y compromiso se obtiene del trabajo colaborativo, equipos de trabajo enfocados en el alto desempeño para la obtención de logros y objetivos.

## **2.20 Resumen del modelo**

Como se ha referido en los temas anteriores, es importante conocer a fondo el modelo de cultura organizacional propuesto en *introduction to the Denison model* (Denison Consulting, 2020). El modelo proporciona las variables para identificar y diagnosticar adecuadamente el perfil de cultura organizacional de las distintas empresas. Ha sido empleado por un gran número de empresas a nivel mundial para

realizar un diagnóstico de la cultura organizacional actual y lograr enfocarse en las áreas de oportunidad para mejorar la situación actual de la empresa.

El corporativo *Denison Consulting*, sugiere realizar una encuesta por año para verificar el estado actual de la cultura organizacional y enfocar la toma de decisiones acertada promoviendo el alto desempeño y liderazgo de los integrantes de la organización. La síntesis de toda la información expuesta se presenta en la figura 3 de forma gráfica y resumida:

### 2.20.1 Figura 3 Modelo integral de cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Denison (2021)

---

### **3. CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Objetivos**

##### **3.1.1 Objetivo general**

Identificar las características de la cultura organizacional en una empresa exportadora y en una no exportadora con la finalidad de saber que cultura se orienta más a lograr una ventaja competitiva empresarial.

##### **3.1.2 Objetivos específicos**

- Determinar el tipo de orientación de cultura organizacional de la empresa si exportadora y no exportadora.
- Cuantificar las diferencias de cultura organizacional de la empresa si exportadora y no exportadora.
- Describir la relación entre la cultura organizacional de la empresa si exportadora y no exportadora.
- Determinar la influencia de la cultura organizacional para generar una ventaja competitiva en la pequeña y mediana empresa exportadora y no exportadora.



---

## **3.2 Preguntas**

### **3.2.1 Pregunta central**

La pregunta central de la investigación se enfocó en el desarrollo de la cultura organizacional de las empresas de transformación, es decir, tienen un proceso productivo para generar un producto terminado o artículos que se ofrecen al consumidor. En el tema de investigación se delimita con la pregunta central y las preguntas específicas como guías de acción.

- ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional en una empresa exportadora y en una no exportadora para saber que enfoque de cultura se orienta más en lograr una ventaja competitiva?

### **3.2.2. Preguntas específicas:**

- ¿Cómo determinar el tipo de orientación de cultura organizacional de la empresa si exportadora y no exportadora?
- ¿Cómo cuantificar las diferencias de cultura organizacional de la empresa si exportadora y no exportadora?
- ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional de la empresa exportadora y no exportadora?

- 
- ¿Cuál es la influencia de la cultura organizacional para generar una ventaja competitiva en la pequeña y mediana empresa exportadora y no exportadora?

### **3.3 Hipótesis**

Con las preguntas de investigación planteadas se formulan las hipótesis de investigación, que sirven de referencia para direccionar los temas de análisis. Las hipótesis son guías que sirven para orientar la investigación. Con la hipótesis se pretender comprobar o explicar supuestas situaciones que deben ser investigadas para comprobarlas o desecharlas. Son explicaciones tentativas, más no los hechos en sí y a veces pueden comprobarse o no.

Las hipótesis se refieren a la elaboración de posibles explicaciones o soluciones a los problemas planteados. Toda hipótesis constituye, un juicio, o sea una afirmación o una negación de algo, sin embargo, es un juicio de carácter especial. Es realmente un juicio científico, técnico o ideológico, en cuanto a su origen o esencia. Siendo así, toda hipótesis lleva implícito un valor, un significado, una solución específica al problema.

La formulación de hipótesis en los estudios cuantitativos y con correlación de datos, son esenciales para el desarrollo de la investigación. Es la etapa necesaria en el desarrollo del proceso de investigación. Para lograr definirla, se requiere un planteamiento indicativo y preciso, parte desde las afirmaciones genéricas de experiencias personales, hasta el conocimiento y observación estrecho del fenómeno de investigación. Básicamente, es el planteamiento provisional de la relación entre los fenómenos; se plantea como una afirmación o negación que está sujeta a comprobación (Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., 2014).

---

Las hipótesis son necesarias para determinar el proyecto y alcance de la investigación para su análisis y se expresan en los términos siguientes:

- *Hi* El perfil de la cultura organizacional tiene un índice superior en la empresa que si exporta en relación con la empresa que no exporta sus productos.
- *Hi* La cultura organizacional de la empresa que si exporta representa una ventaja competitiva mayor en relación a la empresa que no exporta.
- *Hi* La empresa manufacturera que exporta tiene un mayor perfil de cultura organizacional que la empresa no exportadora.
- *Hi* A mayor índice en la cultura organizacional de la empresa exportadora sustenta una mayor ventaja competitiva.
- *Ho* La cultura organizacional no influye como ventaja competitiva en las empresas que si exportan y que no exportan sus productos.

Al establecer las hipótesis de trabajo es necesario determinar las variables de la investigación que será la variable dependiente la *cultura organizacional* y las variables independientes la *ventaja competitiva, exportación y no exportación de productos*.

---

### 3.4 Método y alcance de la investigación

Con un enfoque de investigación cuantitativa se propone desarrollar la metodología a emplear en el análisis de la recolección y procesamiento de la información. Este análisis conlleva a enfocarse en el desarrollo objetivo de la información para la búsqueda de los resultados derivados de la investigación y el desarrollo de los datos recopilados, procesados y analizados para demostrar las hipótesis planteadas.

El alcance de la investigación es **correlacional**, con el objetivo de medir los perfiles de la cultura y determinar su relación (Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., 2014); explicativo en el que se pretenden identificar las causas que afectan la cultura de la empresa. El periodo de estudio es **transversal**, considerando que la recopilación de la información se realizó en un solo lapso de tiempo y en una sola ocasión. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., 2014).

El diseño es no experimental, porque se considera que se obtiene y analiza la información sin alterar o modificar las condiciones existentes, con el objetivo de corroborar la hipótesis planteada mediante la recolección de datos para verificar su generalidad en la práctica (Goetz, J. y LeCompte, M., 1988).

La investigación consiste en no manipular de forma intencional las variables independientes, pretendiendo referir los fenómenos que se aprecian en el contenido y análisis de resultados. Para apreciar a fondo el contexto es necesario aclarar que, en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador (Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., 2014)

---

### 3.5 Instrumento

El presente estudio tiene el enfoque de evaluar la cultura organizacional por medio de *Denison Organizational Culture Survey (DOCS)*, propuesto por Denison y adaptado al español por (Bonavia T., Prado Gasco V.J., Tomas D.B., 2009), que sirve para evaluar determinando un diagnóstico de la cultura y su desempeño con diferentes variables.

Las variables de la cultura organizacional que propone medir el instrumento son:

1. En dirección de enfoque interno y flexibilidad se ubica la participación. En el cuadrante se identifican tres variables que lo integran, refiriéndose a *empowerment* o empoderamiento, orientación al equipo y capacidad de desarrollo. En cada variable se utilizan cinco *ítems* que en total lo conforman quince para obtener el resultado de la participación.
  2. En dirección de enfoque externo y flexibilidad se ubica la adaptabilidad. En el cuadrante se identifican tres variables que lo integran, refiriéndose a aprendizaje organizacional, orientación al cliente y orientación al cambio. En cada variable se utilizan cinco *ítems* que en total lo conforman quince para obtener el resultado de la adaptabilidad.
  3. En dirección de enfoque interno y estabilidad se ubica la consistencia. En el cuadrante se identifican tres variables que lo integran, refiriéndose a valores centrales, acuerdos y coordinación e integración. En cada variable se utilizan cinco *ítems* que en total la conforman quince para obtener el resultado de lo consistencia.
  4. En dirección de enfoque externo y estabilidad se ubica la misión. En el cuadrante se identifican tres variables que lo integran, refiriéndose a dirección estratégica, metas y objetivos y visión. En cada variable se utilizan cinco *ítems* que en total lo conforman quince para obtener el resultado de la misión.
-

El instrumento empleado consta en total de 60 *ítems* que conforma la encuesta desarrollada para determinar el grado de la cultura organizacional, en sus distintos enfoques, por medio de la herramienta de aplicación global en distintas empresas y países (Gregory BT, 2009), y que, ha servido de apoyo para la obtención de resultados por medio del instrumento *Denison Organizational Culture Survey (DOCS)*, propuesto por Denison y adaptado al español por (Bonavia T., Prado Gasco V.J., Tomas D.B., 2009). Ver la referencia en el anexo 7.1 [Encuesta de cultura organizacional](#).

### 3.5.1 Tabla 1. Estructura de *Denison Organizational Culture Survey (DOCS)*

**Tabla 1.** Estructura de *Denison Organizational Culture Survey (DOCS)*

<b>Perfil Cuadrante</b>	<b>Variables</b>	<b>Ítems</b>
<b>Dimensión</b>	<b>Sub-dimensión</b>	
Participación	Empoderamiento	1-5
	Orientación al equipo	6-10
	Capacidad de desarrollo	11-15
Consistencia	Valores centrales	16-20
	Acuerdos	21-25
	Coordinación e integración	26-30
Adaptabilidad	Aprendizaje organizacional	31-35
	Orientación al cliente	36-40
	Orientación al cambio	41-45
Misión	Dirección estratégica	46-50
	Metas y objetivos	51-55
	Visión	56-60

**Fuente.** Elaboración propia

---

Cada uno de los *ítems* fue evaluado con una escala de *Likert* de 5 puntos, como se muestra en el orden siguiente:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

### **3.6 Población**

El estudio fue realizado y dirigido a la pequeña y mediana (PYME) empresas del sector de manufactura ubicadas en Querétaro. La población en estudio en la que se enfoca en la pequeña y mediana empresa (PYME), considerando como variables para esta clasificación los ingresos por ventas obtenidas y el número de personas que prestan sus servicios. De acuerdo a la información proporcionada por la institución, la variable de ventas no está definida y la de número de trabajadores se muestra la información de la clasificación del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

El primer parámetro es que exporten los productos indistintamente del país de destino, en contraste, también se solicita realizar la misma encuesta a las empresas del mismo sector de manufactura, pero con la condicionante de que no exporten sus productos y los destinen al mercado nacional. Remarcar que para agrupar a las empresas que reúnan las características específicas y poder determinar la población de un tipo en particular (Walpole, 1999).

---

La clasificación realizada es de acuerdo al criterio del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) obtenida de los datos obtenidos del censo económico de 2019 (INEGI, 2019), establece y cataloga a las empresas considerando el número de personas que laboran en la empresa las que son consideradas son las siguientes:

- 1) Las microempresas son las que tienen de 0 a 10 personas.
- 2) Las pequeñas y medianas empresas de 11 a 250 personas.
- 3) Las grandes empresas son las que tienen más de 250 personas.

Se tomaron las pequeñas y medianas empresas de 11 a 250 empleados. Al realizar el presente estudio, se revisa una lista que incluye a este tipo de empresas y seleccionándolas al azar para obtener datos estadísticamente aleatorios. El objetivo del estudio fue identificar el tipo de cultura organizacional que predomina en el sector manufacturero por medio de la encuesta propuesta *Denison Organizational Culture Survey (DOCS)*. Las encuestas basadas en cuestionarios estructurados son ejemplos de investigación (Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., 2014).

Las personas encuestadas pertenecen a los diversos departamentos o áreas indistintamente del puesto o actividades que desarrollan en la empresa. Se les solicita su participación para contestar la encuesta de forma aleatoria. A las personas participantes se les informa que deben reunir ciertos requisitos como laborar dentro de la empresa y su colaboración es voluntaria en testar la encuesta propuesta *Denison Organizational Culture Survey (DOCS)*.

El nivel jerárquico que desempeñan dentro de la empresa es indistinto y pueden seleccionarse en tres niveles de jerarquía diferentes y aleatorios. Los puestos son a nivel de gerencia, supervisión y operativo.



---

Los puestos y actividades que desempeñan son multivariados como la gerencia de relaciones industriales, gerencia de control de operaciones, gerencia de ventas internacionales, comercio exterior, cuentas por pagar, recursos humanos, almacén de materia prima, planeación estratégica, importación de mercancías, diseño de nuevos productos, control de producción, investigación y desarrollo, compras, ventas, mantenimiento y operario.

Se realizó la encuesta a 42 personas de las distintas áreas y departamentos de las empresas que exportan sus productos. En el caso de las empresas que no exportan sus productos, se realizaron 55 encuestas, también aleatoriamente e indistintamente seleccionadas, sin importar el nivel del puesto desarrollado y que además del personal que deseaban participar inexorablemente de las áreas o departamentos que conforman la empresa.

### **3.7 Muestra**

La muestra es necesaria su determinación para delimitar la población que previamente fue analizada. Es una pequeña porción de todo un universo al respecto, de esta porción se obtiene datos e información necesaria para representar o generalizar a todo el universo referido en la población. Al determinar la muestra se puede proceder a realizar el trabajo de campo que consiste en aplicar el instrumento previamente verificado para su consulta y obtener los resultados.

La categorización efectuada en el alcance de la investigación es de muestreo probabilístico, donde todos los elementos de la población pueden ser elegidos de forma aleatoria. Las investigaciones con enfoque no experimental, descriptivas o correlacionales-causales deben emplear muestras pirobalísticas, para que los resultados se puedan generalizar a la población en estudio (Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., 2014).

---

El muestreo probabilístico por racimos o *clúster*, implica diferenciar entre las empresas de análisis de estudio y las empresas que conforman el tamaño de la muestra. Las empresas de análisis son la totalidad de empresas que son objeto de estudio por medio del instrumento de medición y las empresas de la muestra son el *clúster* por medio del cual se tiene acceso a las empresas de análisis (Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., 2014).

Fue necesario determinar las características específicas del grupo de empresas para el análisis de estudio y lograr determinar la muestra reunida a partir de la población (Walpole, 1999). Para determinar el tamaño de la muestra de las empresas que fueron objeto de la investigación se empleó y se obtuvo un resultado a través de aplicar las operaciones indicadas en la fórmula que determina el muestreo probabilístico de una población finita (Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., 2014) el que se ejemplifica en la tabla 2.

El número de empresas del ramo manufacturero que reúnen los requisitos específicos de exportación de sus productos. Las empresas que corresponde al análisis de estudio fueron 48 y para precisar el tamaño de la muestra se procede a determinar el cálculo con un nivel de confianza del 95%, con un margen de error 5% que es el más usual para las ciencias sociales (Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., 2014), con un intervalo de confianza se determina el tamaño de la muestra en 42 empresas que deben seleccionarse aleatoriamente. El catálogo de las empresas exportadoras encuestadas se muestra en el anexo 7.2 [Clasificación de las empresas exportadoras](#).

---

**3.7.1 Tabla 2. Determinación del tamaño de la muestra para la empresa exportadora**

**Tabla 2.** Determinación del tamaño de la muestra para la empresa no exportadora

$$n = \frac{Z^2 p * q N}{e^2 (N - 1) + Z^2 p * q}$$

<b>N:</b> población finita	48
<b>Z:</b> nivel de confianza	95% = 1.96
<b>p:</b> probabilidad a favor	50%
<b>q:</b> probabilidad en contra	50%
<b>e:</b> error muestral	5%
<b>n:</b> tamaño de la muestra	<b>42</b>

---

El número de empresas del ramo manufacturero que reúnen los requisitos específicos de no exportación de sus productos, son 64 empresas objeto del análisis de estudio y se determina tamaño de la muestra por medio del cálculo a un nivel de confianza del 95%, con un margen de error 5% que es el más usual para las ciencias sociales (Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., 2014), con un intervalo de confianza se determina el tamaño de la muestra en 55 empresas que deben seleccionarse aleatoriamente. El catálogo de las empresas exportadoras encuestadas se muestra en el anexo 7.3 [Clasificación de las empresas no exportadoras](#).

### 3.7.2 Tabla 3. Determinación del tamaño de la muestra para la empresa no exportadora

**Tabla 2.** Determinación del tamaño de la muestra para la empresa no exportadora

<b>N:</b> población finita	64
<b>Z:</b> nivel de confianza	95% = 1.96
<b>p:</b> probabilidad a favor	50%
<b>q:</b> probabilidad en contra	50%
<b>e:</b> error muestral	5%
<b>n:</b> tamaño de la muestra	<b>55</b>

Fuente: Elaboración propia del cálculo

---

---

## 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 Análisis de resultados

Para realizar las pruebas estadísticas se utilizó el *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versión 15.0.1 en donde se aplicó una prueba *f* de *Fisher*, para determinar la fiabilidad del instrumento de medición. La prueba de *Pearson*, considerando que se realizará la comparación relacionada con las muestras equivalente y prueba *t* de *Student*. El procedimiento aplicado bajo escrutinio de análisis a las hipótesis es útil para determinar la confirmación de las hipótesis de investigación  $H_1$  o están en el rango de la hipótesis nula  $H_0$ .

Se efectuó la corrida estadística para determinar el grado de fiabilidad del instrumento utilizado y referente a la encuesta propuesta *Denison Organizational Culture Survey (DOCS)*. Aquí refiere la consistencia del instrumento en su aplicación repetida como instrumento de medición en los individuos y se pueden repetir los resultados (Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., 2014). Se analizaron las variables por medio de la prueba Alfa de *Cronbach* y se determinó el grado de confiabilidad del instrumento. El resultado fue de 0.929, que es excelente o sumamente confiable.

Los valores propuestos para el alfa ( $\alpha$ ) de *Cronbach*, son los siguientes: el que es mayor a 0.9 es excelente, mayor a 0.80 es bueno, mayor a 0.70 es aceptable, mayor a 0.60 es cuestionable, mayor a 0.5 es pobre y menor a 0.50 es inaceptable. De acuerdo a la clasificación que propone Welch & Comer (1988) citado por (George, D & Mallery, P., 2003). El análisis de prueba incluye todas las variables mencionadas por Denison (*DOCS*) y los perfiles en su dimensión correspondiente.

---

#### 4.1.1 Tabla 4. Determinación de la confiabilidad del instrumento (DOCS)

**Tabla 4.** Determinación de la confiabilidad del instrumento (DOCS)

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.929	.940	60

Para obtener un diagnóstico de la cultura que corresponde a la empresa exportadora y de la empresa no exportadora, se obtuvieron los promedios para cada indicador en cada uno de los tipos de cultura, igualmente para cada grupo de cultura con la orientación a la flexibilidad o estabilidad. Las variables de orientación al cambio, orientación al cliente, capacidad de desarrollo, dirección estratégica y coordinación e integración representan el desarrollo de la competitividad establecida. Lo cual demuestra una descripción del tipo de cultura y de la competitividad adoptada en las empresas analizadas.

Sin embargo, al realizar el análisis estadístico, fue necesario identificar lo concerniente a la existencia de las diferencias significativas entre los grupos correspondientes a cada tipo de cultura organizacional en la empresa y que detonan el factor de ventaja competitiva. Para tal efecto, se aplicó un análisis de la varianza con una prueba F, que se utilizó para probar si las dos muestras provienen de

---

---

poblaciones que tienen varianzas iguales (Lind, D., Marchall, W. & Manson, R., 2004). Con los datos obtenidos, se procedió a contrastar las hipótesis de estudio, aplicándose las pruebas de correlación. Como se mencionó, el índice que se eligió para este fin es el coeficiente de Pearson, es el factor que descubre la significancia para la prueba de hipótesis.

El factor mide el grado de asociación entre dos variables cuantitativas y relacionadas linealmente. Este grado de relación se mide a través de un coeficiente denominado coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ), indicando que los valores mantienen un intervalo con valor entre 0 y 1 como valores absolutos, aunque si se contempla el signo, este oscila entre  $-1$  y  $+1$  (Achen, 1982).

Se decidió emplear esta prueba por tratarse de un primer acercamiento al fenómeno y cuya naturaleza es medir la magnitud de la relación lineal, supuesto del cual se parte una vez que se observaron los resultados de las pruebas aplicadas para evaluar los supuestos estadísticos básicos. Cabe destacar que las pruebas de correlación se aplicaron de la siguiente manera: se contrastaron los tipos de cultura organizacional de la empresa exportadora con cada uno de los cuatro enfoques para ascender en competitividad, de igual forma se procedió con la cultura organizacional de las empresas no exportadoras.

Lo anterior generó un conjunto de ocho coeficientes que muestran evidencia del grado de asociación entre las variables descritas. Con la información que se obtuvo, se muestran un grupo de cuatro datos resultantes, en donde se puede apreciar la medida de asociación que se describe en las variables, evidencia el grado de relación entre estas y como se muestra en la tabla 5.

#### 4.1.2 Tabla 5. Correlación de *Pearson* Cultura-Competitividad

**Tabla 5.** Correlación de *Pearson* Cultura-Competitividad

Enfoque	Cultura Exporta	Varianza	Cultura no Exporta	Varianza
<b>Dimensión</b>				
Interno Estabilidad	Correlación de <i>Pearson</i>	0.866 74.99 %	Correlación de <i>Pearson</i> 0.647	41.86 %
	Sig. Bilateral	0.00	Sig. Bilateral	0.00
Externo Flexibilidad	Correlación de <i>Pearson</i>	0.887 78.67 %	Correlación de <i>Pearson</i> 0.834	69.55 %
	Sig. Bilateral	0.00	Sig. Bilateral	0.009

**Fuente.** Elaboración propia

Los resultados se interpretaron con el coeficiente de correlación de (*r*) de *Pearson*, demuestra que existe relación entre la cultura organizacional de la empresa que exporta y la empresa que no exporta. Relacionando la competitividad de la empresa exportadora y la empresa no exportadora, se concluyó que el coeficiente de determinación, es decir, es el coeficiente de correlación elevado al cuadrado, representa la proporción de la varianza las dos variables en su conjunto.



---

Para la interpretación de los resultados debemos observar el rango de los valores obtenidos: una correlación nula es cuando los datos obtenidos están en el rango de  $0 \leq y < 0.1$ , una correlación débil cuando los datos están en el rango de  $0,1 \leq y < 0.3$ , una correlación moderada es cuando los datos están en el rango de  $0.3 \leq y < 0.5$  y una correlación fuerte corresponde cuando los datos están en el rango de  $0.5 \leq y < 1.0$  (Hernández, 2018).

Los resultados obtenidos en el enfoque interno en el que se enmarca el perfil de la estabilidad en las empresas exportadoras correlacionándose con las empresas no exportadoras es fuerte y moderada. Y en el enfoque externo con referencia dentro del perfil de la flexibilidad de las empresas exportadoras especificadas con las empresas no exportadoras existe una correlación fuerte que permite validar la información y aceptar los datos alcanzados.

El análisis de apoyo en el coeficiente ( $r$ ) de *Pearson*, indicó la aceptación de la hipótesis de investigación descartándose la hipótesis nula. Con el procesamiento de la información se procedió a realizar el análisis correspondiente a los enfoques definidos en *DOCS*.

El estudio determinó que la cultura organizacional de la empresa exportadora tiene un enfoque interno y orientado a la parte de la flexibilidad. Los resultados encontrados fueron graficados de acuerdo a los perfiles generales según se muestra en el anexo 7.6 [Gráficos de la empresa exportadora](#). Se ubica el perfil de la **participación**, preponderantemente fortalecido hacia las actividades en las que se desarrollan las variables de empoderamiento o facultamiento, orientación al equipo y capacidad de desarrollo.

---

El segundo elemento tiene un enfoque externo y orientado a la parte de estabilidad. Pertenece al perfil de la **misión**, en donde, también se posiciona en excelente nivel y se desarrollan las actividades de dirección estratégica, visión, metas y objetivos por el personal que lo integran. Un tercer elemento tiene un enfoque interno y orientado a la parte de estabilidad. Aquí se localiza el perfil de la **consistencia**, tiene un nivel medianamente funcional, en la presente área se desarrollan las variables de los valores centrales, acuerdos y coordinación e integración.

El cuarto elemento tiene un enfoque externo y orientado hacia la parte de la flexibilidad. El desempeño es el más débil y representa un área de oportunidad para la organización que debe de fortalecer. El perfil referido es la **adaptabilidad**, aquí se ubican las variables que integran el cuadrante, se refieren al aprendizaje organizacional, orientación al cliente y orientación al cambio. En la tabla 5, muestra el nivel de eficacia de la cultura organizacional de la empresa exportadora, determinándose en relación al promedio de las respuestas obtenidas por medio del instrumento en la escala de medición.

### 4.1.3 Tabla 6. Grado de eficacia de la cultura organizacional en la empresa exportadora

**Tabla 6.** Grado de eficacia de la cultura organizacional en la empresa exportadora

<b>Perfil Cuadrante</b>	<b>Variables</b>	<b>Proporción 100% Exporta</b>
<b>Dimensión</b>	<b>Sub-dimensión</b>	
<b>Participación</b> Enfoque interno Flexibilidad	Empoderamiento Orientación al equipo Capacidad de desarrollo	87%
<b>Misión</b> Enfoque externo Estabilidad	Dirección estratégica Metas y objetivos Visión	85%
<b>Consistencia</b> Enfoque interno Estabilidad	Valores centrales Acuerdos Coordinación e integración	80%
<b>Adaptabilidad</b> Enfoque externo Flexibilidad	Aprendizaje organizacional Orientación al cliente Orientación al cambio	80%

**Fuente.** Elaboración propia

En la figura 4, muestra la tendencia de la cultura organizacional de la empresa exportadora, dependiendo del perfil que indica un mayor grado de amplitud, es el caso de la participación y la misión, siendo las mejores evaluadas. La consistencia y adaptabilidad son los perfiles por fortalecer en este tipo de empresas.

---

**4.1.4 Figura 4. Gráfico que muestra la cultura organizacional de la empresa exportadora**

**Figura 4.** Gráfico que muestra la cultura organizacional de la empresa exportadora



---

El estudio determinó que la cultura organizacional de la empresa no exportadora tiene un enfoque externo y orientado a la parte de estabilidad. Los resultados encontrados fueron graficados de acuerdo a los perfiles generales según se muestra en el anexo 7.7 [Gráficos de la empresa no exportadora](#). Pertenece al perfil mayormente posicionado que representa la **misión**, cuadrante en la pertenecen y se desarrollan las actividades de dirección estratégica, visión, metas y objetivos por el personal que lo integran. El segundo elemento tiene un enfoque interno y orientado a la parte de la flexibilidad. Se ubica el perfil de la **participación**, también preponderantemente ubicado, aunque en menor nivel que el anterior, en el cuadrante se desarrollan las actividades de empoderamiento o facultamiento, orientación al equipo y capacidad de desarrollo.

Un tercer elemento tiene un enfoque interno y orientado a la parte de estabilidad. Aquí se localiza el perfil de la **consistencia**, tiene un nivel medianamente funcional, en la presente área se desarrollan las variables de los valores centrales, acuerdos y coordinación e integración. El cuarto elemento tiene un enfoque externo y orientado hacia la parte de la flexibilidad. El perfil de desempeño es la **adaptabilidad**, aquí se ubican las variables que integran el cuadrante, se refieren al aprendizaje organizacional, orientación al cliente y orientación al cambio.

En la figura 5, muestra la tendencia de la cultura organizacional de las empresas no exportadoras, dependiendo del perfil se representa por un mayor alcance, es el caso de la misión y participación, respectivamente con mejores resultados. La consistencia y adaptabilidad son los perfiles por fortalecer en este tipo de empresas.

---

**4.1.5 Figura 5. Gráfico que muestra cultura organizacional de la empresa no exportadora**

**Figura 5.** Gráfico que muestra la cultura organizacional de la empresa no exportadora



En la tabla 7, muestra el grado de eficacia de la cultura organizacional de la empresa no exportadora, determinándose en relación al promedio de las respuestas obtenidas por medio del instrumento en la escala de medición.

#### 4.1.6 Tabla 7. Grado de eficacia de la cultura organizacional en la empresa no exportadora

**Tabla 7.** Grado de eficacia de la cultura organizacional en la empresa no exportadora

<b>Perfil Cuadrante</b>	<b>Variables</b>	<b>Proporción 100% No Exporta</b>
<b>Dimensión</b>	<b>Sub-dimensión</b>	
<b>Misión</b> Enfoque externo Estabilidad	Dirección estratégica Metas y objetivos Visión	79%
<b>Participación</b> Enfoque interno Flexibilidad	Empoderamiento Orientación al equipo Capacidad de desarrollo	78%
<b>Consistencia</b> Enfoque interno Estabilidad	Valores centrales Acuerdos Coordinación e integración	77%
<b>Adaptabilidad</b> Enfoque externo Flexibilidad	Aprendizaje organizacional Orientación al cliente Orientación al cambio	77%

**Fuente.** Elaboración propia





---

Al realizar un análisis final de los conceptos relacionados con el modelo propuesto por Denison, después de revisar los resultados obtenidos en la investigación de acuerdo al modelo original se determinan algunos conceptos adicionales que pueden adecuarse a un *modelo propuesto* adaptado a los hallazgos encontrados en las empresas exportadoras y no exportadoras objeto del análisis de estudio y complementando la información ya adecuada a los resultados de la investigación que se presentan en la información anexa del 7.4 [Resumen de resultados obtenidos](#).

En la misión se debe definir un *posicionamiento claro* de la visión, metas, objetivos y en la dirección estratégica. En la consistencia se propone una *constancia en los propósitos* que ayude a determinar de forma precisa los valores, acuerdos, coordinación e integración de los integrantes de la empresa. Los resultados anteriores fomentan la identidad, la participación y la congruencia de la empresa con el propósito de su permanencia en el mercado.

En la participación debe considerarse la *inclusión en las decisiones* para promover el empoderamiento, la orientación al trabajo en equipo y la capacidad de desarrollo. En la adaptabilidad debe de incentivar la *innovación y tecnología* para determinar un adecuado aprendizaje organizacional, orientación al cliente y orientación al cambio. Los resultados anteriores están encaminados en el desarrollo integrador de las personas y también la cohesión entre la empresa adaptada a la sociedad del conocimiento.

En la figura 7, muestra el enfoque hacia adaptación oportuna y competencia en el mercado. También en el enfoque externo la adaptabilidad a la innovación tecnológica y la orientación al mercado. En el enfoque interno de las fortalezas y oportunidades debe orientarse a una posición clara con la misión y la consistencia en los propósitos que define la congruencia y las fortalezas internas desarrolladas por la organización.

4.1.8 Figura 7. Gráfico que muestra el modelo integral del perfil y enfoque de la cultura organizacional de las empresas



Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Denison

---

## 4.2 Discusión

Dentro del marco de referencia de la investigación, se encontró el grado de eficacia de la cultura organizacional en la empresa exportadora, que, en su relación con las dimensiones, la dimensión de participación ocupó el primer lugar, desde un enfoque interno y con flexibilidad. En este sentido concuerdan varias teorías como Robbins, (2013), con su concepto de cultura organizacional como el conjunto de principios, valores, tradiciones y la forma de realizar las actividades que los empleados llevan a cabo.

Morgan (2013) también abordó su concepto sobre la cultura de la organización como las normas, creencias, mitos y costumbres que se asumen y viven por todos sus miembros. (Hall,2003) coincidió en que la interacción y participación de las personas es significativa por medio de la cultura, que en cierta forma propone un desarrollo integral y armonioso en las labores de las personas con el fin de realizar sus actividades adecuadamente.

Los resultados determinaron, que la cultura organizacional de la empresa exportadora tiene un enfoque interno, con flexibilidad y estilo participativo. Se encontró como la variable del perfil con mayor influencia y que representa la participación, en el cuadrante al que pertenecen y se desarrollan las actividades de *empoderamiento, orientación al equipo y capacidad de desarrollo por el personal que lo integran*; seguido del enfoque externo, de estabilidad y la misión.

Robbins S.& Coulter M. (2000, P.82). *“Describieron en las culturas fuertes de las organizaciones, los valores clave se exaltan con intensidad y son ampliamente compartidos, ejercen una influencia mayor sobre los empleados, que las culturas débiles”*. Senge (1992). Las personas realmente maduras construyen y defienden valores profundos, comprometiéndose con metas trascendentes, siendo abiertas,

---

---

ejercitando el libre albedrío y buscando continuamente una imagen precisa de la realidad.

Senge (2016, P. 297). Explicó que aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean, el cual se construye sobre el dominio personal, ya que los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos, pero que actúan juntos para lograr la unidad clave de aprendizaje. La mayoría de los actos de los equipos directivos, se llevan a cabo a través de otros equipos, así un equipo que aprende alienta continuamente a otros equipos, que aprenden a inculcar las prácticas y destrezas del aprendizaje en equipo.

Otro encuentro relevante del análisis de estudio indicó que la empresa no exportadora tiene un enfoque externo, orientado a la parte de estabilidad y a la misión, cuadrante al que pertenece el perfil mayormente posicionado y se desarrollan las actividades de *dirección estratégica, visión, metas y objetivos* desarrollados por sus integrantes; seguido de un enfoque interno, con flexibilidad y participativo.

Rosales (2017). Desde el enfoque externo la competitividad es un medio para lograr el desarrollo humano, ya que en ella están inmersos diversos factores monetarios y un factor importante es la competitividad económica, porque pone de relieve al ser humano, en este sentido podemos entender el enfoque de como las empresas que logran ventajas competitivas también van fortaleciendo su cultura organizacional.

El PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo). afirmó que el trabajo puede mejorar las sociedades y en específico el desarrollo humano cuando las políticas ofrecen mayores oportunidades de trabajo productivo, remunerado y satisfactorio. Promover y procurar el bienestar de los trabajadores refuerza la

---

---

relación positiva entre el trabajo y el desarrollo humano que beneficia a la organización. Echeverri y Lopera (2018).

Porter (1985), citado en Da Rosa y Beatriz (2018). Hizo alusión a la competitividad la cual depende de analizar todas las actividades de la organización para obtener la posición rentable en el mercado. En este sentido su teoría apoya tanto el enfoque interno como el externo, que fueron señalados en los párrafos anteriores, en donde las actividades de la organización son parte de la cultura de la organización y tienen un impacto hacia la competitividad.

Díaz (2008), asume que las medianas y grandes empresas deben enfrentar los retos para establecer una *cultura organizacional centrada en el conocimiento*, esto ayuda a promover la competitividad, es decir, la competitividad promueve la mejora continua de las organizaciones, en caso contrario de no adaptarse, estarán destinadas al fracaso o desintegración por no ser competitivas y tampoco lograr alcanzar el vertiginoso ritmo económico y de competencia de los mercados al que se enfrentan constantemente.

---

## 5. CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

Los índices de cultura organizacional entre las empresas exportadoras y no exportadoras tienen un alto grado de correlación, es decir, el instrumento de medición realizó la función de medir y aplicar las variables que representan los resultados en cada tipo de empresa.

Los resultados muestran que la cultura del personal que labora en cada tipo de empresa, aunque los datos tienen correlación, la orientación de los resultados es diferente en la cultura de la empresa exportadora en relación con la que no exporta. Además, el índice que demuestra el nivel de valor ubicado en cada variable la frecuencia se posiciona en menor grado, en el mismo sentido de la empresa exportadora.

Respecto a la empresa exportadora, el principal perfil con mayor nivel de ponderación es la participación, que tiene un enfoque interno y flexible. Las variables con mayor grado de desempeño en la cultura son de *empowerment* o empoderamiento, orientación al equipo y capacidad de desarrollo. El segundo perfil corresponde a la misión, de igual forma tiene un buen nivel de desempeño, con un enfoque externo y estable. El desarrollo de las actividades es en relación con la dirección estratégica, visión, metas y objetivos. El tercer perfil es de consistencia, con enfoque interno y orientado a la parte de estabilidad, tiene un grado de desempeño en las actividades de los valores centrales, acuerdos y coordinación e integración. Por último, se encuentra el perfil de adaptabilidad con enfoque externo y orientado hacia la parte de la flexibilidad. El desempeño es el de menor grado y los esquemas que desarrollan son el aprendizaje organizacional, orientación al cliente y orientación al cambio.

En relación a la empresa no exportadora, el principal perfil con mayor nivel de ponderación es la misión, con enfoque externo y estable. El desarrollo de las

---

---

actividades es en relación con la dirección estratégica, visión, metas y objetivos. El segundo perfil es la participación, que tiene un enfoque interno y flexible. Se integra en función del empoderamiento o facultamiento, orientación al equipo y capacidad de desarrollo. El tercer perfil corresponde a la consistencia, con enfoque interno y estable, las actividades que desarrollan son los valores centrales, acuerdos y coordinación e integración. El cuarto perfil es adaptabilidad con enfoque externo y flexible, que mide el desempeño del aprendizaje organizacional, orientación al cliente y orientación al cambio.

Por último, mencionar que el nivel de cultura organizacional tiene un buen desarrollo en ambos tipos de empresas, sin embargo, también tiene áreas de oportunidad para obtener mejores resultados. Puede fomentar una mejor y eficaz cultura dentro de la empresa para que represente una acendrada ventaja competitiva que pueda brindar mayores recompensas al personal de la empresa.

Fortalecer la adaptación del personal a los vertiginosos cambios a los que se enfrentan las organizaciones. Los más rápidos en adaptarse son los que tienen mayor participación en el mercado. El aprendizaje organizacional ágil y constante, las nuevas formas de trabajo, el manejo adecuado de las herramientas tecnológicas y las estructuras sociales requieren paradigmas con nuevos enfoques.

Las necesidades de nuevos productos y más factores o exigencias solicitadas por los mercados referente a la investigación y desarrollo, se traducen en innovación de diseños y productos con materiales novedosos y sustentables. Es la tendencia progresista que prefieren los consumidores potenciales.

---

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abravanel, A. F. (1992). *Cultura Organizacional*. México: Legis.  
<https://www.redalyc.org/pdf/2654/265447025005.pdf>  
<http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P06T4-1.pdf>
- Achen, C. (1982). *Series: Quantitative Applications in the Social Sciences*. EUA: Sullivan & Niemi.
- Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: University Press.
- Anzola, S. (1993). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: Mc GrawHill.
- Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University (p. 148) press 2ª. Ed. 9706135820.
- Arias, F. y V. Heredia. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.
- Barabba, V. &. (1991). *Administración del Comportamiento Organizacional 7a. Ed.* México: Prentice Hall.
- Bierman, H. J. (1986). *Planeación financiera estratégica*. México: CECSA.
- Bonavia T., Prado Gasco V.J., Tomas D.B. (2009). *Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey*. Valencia, España: Psicothema 21, pp. 633-638.  
<https://www.redalyc.org/pdf/727/72711895022.pdf>
- Cabello, L. y Piña, A. (2011). La administración estratégica como factor de competitividad en las pymes textiles del estado de Querétaro. En J. Morgan, *Cultura, competitividad y globalización* (págs. 84, 86). Querétaro, México: Universidad Autónoma de Querétaro ISBN: 978-607-9147-04-4.
- Cameron, K. y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture (revised edition)*. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass.  
[https://www.researchgate.net/profile/Tahani\\_Fourah/post/Is\\_the\\_any\\_test\\_or\\_questionnaire\\_to\\_measure\\_the\\_organizational\\_climate\\_anyone\\_can\\_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tahani_Fourah/post/Is_the_any_test_or_questionnaire_to_measure_the_organizational_climate_anyone_can_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf)



- 
- Carvajal, A. (2002). Teorías y modelos: formas de representación de la realidad. *Comunicación ITC*, 8-14.  
<https://revistas.tec.ac.cr/index.php/comunicacion/article/view/1212/1118>
- CONASAMI. (02 de 11 de 2020). *www.gob.mx/conasami*. Obtenido de <https://www.gob.mx/conasami/prensa/mexico-el-pais-con-peor-desempeno-y-a-la-zaga-salarial-de-los-integrantes-de-la-ocde?idiom=es>
- Damen, L. (1987). *Culture learning: The fifth dimension on the language classroom*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Da Rosa M. y Beatriz M. (2018). *Elementos de la cultura de la innovación en el medio interno que contribuyen a la adopción de estrategias de economía e innovación para la competitividad: análisis de las empresas industriales del sector de la construcción*.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2018.V20n51.P.120>
- Davis, K. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw-Hill.
- Del Prado L. (1998). *Liderazgo y Gestión de Personal*. (p. 46-54). Argentina: OSDE ISBN: 987-96305-5-6.  
<http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/LecturasFalt/liderazg.pdf>
- De la Garza, E. y Neffa, J.C. (2010). *Trabajo, identidad y acción colectiva* (p. 28) México: Plaza y Valdés Editores. ISBN: EN TRÁMITE  
[https://www.researchgate.net/profile/Julio-Neffa/publication/267229155\\_Trabajo\\_identidad\\_y\\_accion\\_colectiva/links/5a0b5466a6fdccc69eda1cf6/Trabajo-identidad-y-accion-colectiva.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Julio-Neffa/publication/267229155_Trabajo_identidad_y_accion_colectiva/links/5a0b5466a6fdccc69eda1cf6/Trabajo-identidad-y-accion-colectiva.pdf)
- Denison Consulting. (20 de 11 de 2020).  
<https://www.denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf>
- Denison, D. (2001). *Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change?* En C. L. Cooper C., Cartwright S. y Earley P. Ch. (Eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 347-372). Chichester: Wiley & Sons.  
[https://www.researchgate.net/publication/241684068\\_Diagnosing\\_organizational\\_cultures\\_A\\_conceptual\\_and\\_empirical\\_review\\_of\\_culture\\_effectiveness\\_surveys](https://www.researchgate.net/publication/241684068_Diagnosing_organizational_cultures_A_conceptual_and_empirical_review_of_culture_effectiveness_surveys)
- Díaz, E. (2008). Modelo de Cultura Organizacional para promover a Vantaxe Competitiva Empresarial. *Revista Galega de Economía*, vol. 17, núm. 1., pp. 257-264 ISBN: 1132-2799.
-

- 
- Fulmer, R. (1983). *Administración y Organización*. México: CECSA.  
<https://www.worldcat.org/title/administracion-y-organizacion-introduccion-a-la-teoria-y-la-practica-en-los-negocios-modernos/oclc/651519905/editions?referer=di&editionsView=true>
- Fundación Acción contra el Hambre. (2013). *Exportación e importación en la empresa*. Fondo Social Europeo.  
[https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/u.d.9\\_exportacion\\_importacion.pdf](https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/u.d.9_exportacion_importacion.pdf)
- García, S. y Dolan, S. (1997). *La Dirección por Valores*. Madrid: Mc Graw Hill.
- George, D & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 Update 4th. Ed.* Boston: Allyn & Bacon. [https://iase-web.org/documents/SERJ/SERJ2\(2\).pdf#page=61](https://iase-web.org/documents/SERJ/SERJ2(2).pdf#page=61)
- Goetz, J. y LeCompte, M. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Morata.  
[https://www.academia.edu/11082069/Etnograf%C3%ADa\\_y\\_dise%C3%B1o\\_cualitativo\\_en\\_investigaci%C3%B3n\\_educativa](https://www.academia.edu/11082069/Etnograf%C3%ADa_y_dise%C3%B1o_cualitativo_en_investigaci%C3%B3n_educativa)
- Gregory BT, H. S. (2009). CL Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *J. Bus. Res.* 62, 673-679.  
[https://www-academia-edu.translate.goog/29223859/Organizational+culture+and+effectiveness+A+study+of+values+attitudes+and+organizational+outcomes?x\\_tr\\_sl=en&x\\_tr\\_tl=es&x\\_tr\\_hl=es&x\\_tr\\_pto=sc](https://www-academia-edu.translate.goog/29223859/Organizational+culture+and+effectiveness+A+study+of+values+attitudes+and+organizational+outcomes?x_tr_sl=en&x_tr_tl=es&x_tr_hl=es&x_tr_pto=sc)
- Hal, B. (1994). *Administración de Empresas Pequeñas y Medianas*. México: Limusa.
- Hall, E. (2003). *La dimensión oculta 21a. Ed.* México: Siglo veintiuno editores.
- Harshak, A. y Katzenbach, J. (2011). Stop blaming your culture. *Strategy + Business*. <https://www.strategy-business.com/article/11108>
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Organizational Behavior 12a. Ed.* EUA: South-Western.
- Hernández, J. E. (2018). Sobre el uso adecuado del coeficiente de correlación de Pearson: definición, propiedades y suposiciones. *AVTF Vol. 37, No. 5*, pp. 587-595  
[https://www.revistaavft.com/images/revistas/2018/avft\\_5\\_2018/25sobre\\_uso\\_adeecuado\\_coeficiente.pdf](https://www.revistaavft.com/images/revistas/2018/avft_5_2018/25sobre_uso_adeecuado_coeficiente.pdf)
-

- 
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metología de la investigación*. México: McGraw-Hill.  
<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hitt, M., Ireland, D. y Hoskis, R. (2008). *Administración estratégica*. México: CENGAGE Learning.
- Huntington, S. (2001). *El choque de las civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial*. Buenos Aires: Paidós ISBN: 950-12-5429-1.  
[http://dgcultura.legislatura.gov.ar/librosdigitalizados/037691\\_D](http://dgcultura.legislatura.gov.ar/librosdigitalizados/037691_D)
- INEGI. (2019). *Censos económicos*. México.  
<https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- INEGI. (02 de 11 de 2020). *inegi.org.mx*. Obtenido de  
[https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/CenEconResDef2019\\_Nal.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/CenEconResDef2019_Nal.pdf)
- Ivancevich, J. Konopaske R. y Matteson M. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: McGrawHill.  
[https://www.academia.edu/25584024/Comportamiento\\_Comportamiento](https://www.academia.edu/25584024/Comportamiento_Comportamiento)
- Kaufman, H. (1996). *Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice-Hall.  
[https://www.academia.edu/10816103/ORGANIZACIONES\\_ESTRUCTURAS\\_PROCESOS\\_Y\\_RESULTADOS](https://www.academia.edu/10816103/ORGANIZACIONES_ESTRUCTURAS_PROCESOS_Y_RESULTADOS)
- Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V ISBN 978-607-15-0759-4  
[https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)
- Lind, D., Marchall, W. & Manson, R. (2004). *Estadística para administración y economía 11a. Ed.* México: Alfaomega. <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-13-Estadistica-para-administracion-y-economia.pdf>
- Lopera I. y Echeverri J. (2018). Libertad y desarrollo humano en las organizaciones. *Interdisciplinaria*, vol. 35, núm. 2, pp. 395-408.  
<https://www.redalyc.org/journal/180/18058785011/html/>
-

---

Maria G. (2010). Diagnóstico da cultura organizacional.

[www.Elsevier.com.br](http://www.Elsevier.com.br)

Mintzberg, H., Quinn, J., Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico 1ª Ed.* México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. ISBN: 968-880-829-6

[https://www.academia.edu/10549200/El\\_proceso\\_estrat%C3%A9gico](https://www.academia.edu/10549200/El_proceso_estrat%C3%A9gico)

Morgan J. (2013). Identidad y Cultura Organizacional en un mundo globalizado, un estudio de caso.

Nacional Financiera, (2004). *Fundamentos de negocio. Administración. Filosofía empresarial. La Pyme y los empresarios.* México, D.F. Copyright © Nacional Financiera 2004 /info@nafin.gob.mx

[https://www.nafin.com/portalfn/files/secciones/capacitacion\\_asitencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Administracin/administracion1\\_1.pdf](https://www.nafin.com/portalfn/files/secciones/capacitacion_asitencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Administracin/administracion1_1.pdf)

Pastor, J. y García-Izquierdo A. (2007). *Complejidad y Psicología Social de las Organizaciones* (p. 214). Psicothema. Published by Colegio Oficial de Psicólogos del Principado de Asturias. Online ISSN: 0214-9915.

[https://www.researchgate.net/publication/39220502\\_Complejidad\\_y\\_psicologia\\_social\\_de\\_las\\_organizaciones](https://www.researchgate.net/publication/39220502_Complejidad_y_psicologia_social_de_las_organizaciones)

Peters, T. & Waterman, R. (1988). *In Search of excellence Ed. Warner books.* México: Norma.

[https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)

Porter, M. (1991). *VENTAJA COMPETETIVA Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior* (p. 365-368). Argentina: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. ISBN: 968-26-0778-7

[http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)

Robbins, S. & Coulter, M. (1996). *Administración.* México: Prentice-Hall.

<https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion-8ed-Stephen-P.-Robbins-y-Mary-Coulter-1.pdf>

Robbins S. & Coulter M. (2000). *Administración.* Prentice Hall. Sexta Edición.

Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson ISBN: 978-607-32-1980-8.

---

- 
- [https://www.academia.edu/42008048/Comportamiento\\_Organizacional\\_15a\\_Edicio\\_n\\_Stephen\\_P\\_Robbins\\_and\\_Timothy\\_A\\_Judge](https://www.academia.edu/42008048/Comportamiento_Organizacional_15a_Edicio_n_Stephen_P_Robbins_and_Timothy_A_Judge) Rodríguez, J. (1990). *Cómo administrar pequeñas y mediana empresas*. México: ECASA.
- Romero, R. (2011). La trascendencia de la gestión del conocimiento en la competitividad organizacional. En J. Morgan, *Cultura, competitividad y globalización* (pág. 45). Querétaro, México: Universidad Autónoma de Querétaro ISBN: 978-607-9147-04-4.
- Rosales M. (2017). El desarrollo humano: una propuesta para su medición. *Aldea Mundo*, vol. 22, núm. 43, pp. 65-75.  
<https://www.redalyc.org/journal/543/54353312007/html/>
- Schein, E. (1991). *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall.  
<https://gestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/libro-psicologc3ada-de-la-organizac3b3n-edgar-h-schein.pdf>
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina : el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. (p15-19). Buenos Aires: Granica. ISBN: 978-950-641-430-6  
[http://www.institutocastaneda.com.ar/ingreso/archivo\\_ispi4031\\_ingreso\\_La-quinta-disciplina-Peter-Sange.pdf](http://www.institutocastaneda.com.ar/ingreso/archivo_ispi4031_ingreso_La-quinta-disciplina-Peter-Sange.pdf)
- Senge P. (2016) *La quinta disciplina*. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.  
<https://es.1lib.mx/book/11000052/d66029>
- SIEM. (16 de 05 de 2020). *www.siem.gob.mx*. Obtenido de [http://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/respuesta.asp?estado=22&município=016&var=0&&var=0&max\\_pag=139](http://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/respuesta.asp?estado=22&município=016&var=0&&var=0&max_pag=139)
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. (p. 64) México: Editorial Limusa, S.A. de C.V. ISBN: 968-18-6386-0  
[https://www.academia.edu/36085079/CAPACITACI%C3%93N\\_Y\\_DESARROLLO\\_DE\\_PERSONAL](https://www.academia.edu/36085079/CAPACITACI%C3%93N_Y_DESARROLLO_DE_PERSONAL)
- Stanton, J. E. (2000). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hill.  
<https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>
- Summers, D. (2006). *Administración de la Calidad*. México: Pearson Educación.  
<http://peruhydraulics.com.pe/ebook/Administracion-de-la-calidad.pdf>
- Urmeneta, R. (2016). *Dinámica de las empresas exportadoras en América Latina*.
-

---

*El aporte de las pymes.* Impreso en Naciones Unidas, Santiago. S.16-00377  
[https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/40296/S1600377\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/40296/S1600377_es.pdf)

Vite, Miguel A. (2000). *La globalización económica: ¿Una nueva fase de la mercantilización de la vida social?*. Frontera Norte Vol. 12, Núm. 23  
<http://www.scielo.org.mx/pdf/fn/v12n23/v12n23a6.pdf>

Walpole, R. (1999). *Probabilidad y Estadística para ingenieros.* México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. ISBN: 970-17-0264-6  
<https://estadisticainferencial2010.files.wordpress.com/2012/09/probabilidad-walpole-6ed.pdf>

Wilkins, A. & Ouchi, W. (1983). *Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance.* EUA: Administrative Science Quarterly.  
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ngkyJYatUG4J:https://www.researchgate.net/profile/Nirmala-Svsg/post/The-methodology-of-measuring-the-relationship-between-organizational-structure-and-organizational-culture/attachment/59d63c6a79197b8077999678/AS%253A415590268325890%25401476095849547/download/Impact%2Bof%2BOrganizational%2BCulture%2Bon%2BEmployee%2BPerformance%2Band.pdf+%amp;cd=8&hl=es&ct=clnk&gl=mx>

Yammarino, FJ y Dansereau, F. (2011). Temas multinivel en teoría evolutiva, ciencia de las organizaciones y liderazgo. *The Leadership Quarterly*, 1042–1057.

---

## **7. ANEXOS**

### **7.1 Encuesta de cultura organizacional**

#### **ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL**

El propósito de este cuestionario es encontrar las áreas de oportunidad que nos permitan mejorar la cultura organizacional del departamento y de la empresa.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo dentro de la empresa, por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas. Asimismo, se le recuerda que este estudio es confidencial y anónimo. La información recolectada no será analizada de forma individual sino de forma agregada, con fines puramente estadísticos y académicos.

A continuación, se presentan una serie de preguntas, le invito a responder con sinceridad y absoluta libertad.

---

## ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL

Área o Departamento al que pertenece:

\_\_\_\_\_  
 Nivel jerárquico en la empresa: Gerencia ( ) Supervisión ( ) Operativo ( )

INSTRUCCIONES DE LLENADO: Lea cuidadosamente cada cuestionamiento califique del 1 al 5 de acuerdo a los siguientes valores:

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Neutral
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

<b>A. Toma de decisión</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo					
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información					
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita					
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo					
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado					
<b>B. Trabajo en equipo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>



6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización					
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo					
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección					
9. Los grupos y “NO” los individuos son los principales pilares de esta organización					
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización					
<b>C. Desarrollo de capacidades</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas					
12. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo					
13. Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros					
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva					
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo					
<b>D. Valores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan					
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas					
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos					
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas					

---

20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto					
<b>E. Acuerdos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen					
22. Este grupo tiene una cultura «fuerte»					
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles					
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave					
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas					
<b>F. Coordinación e integración</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible					
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común					
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización					
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización					
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos					
<b>G. Orientación al cambio</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar					
32. Respondemos bien a los cambios del entorno					
33. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas					

---

34. Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo					
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios					
<b>H. Orientación al cliente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios					
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones					
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno					
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes					
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					
<b>I. Aprendizaje organizativo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
42. La innovación es algo que fomenta la empresa					
43. Muchas ideas «se pierden por el camino»					
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano					
45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»					
<b>J. Dirección y propósitos estratégicos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo					

---

47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones					
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo					
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro					
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara					
<b>K. Metas y objetivos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir					
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas					
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar					
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados					
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo					
<b>L. Visión</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro					
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo					
58. El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo					
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros					
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo					

---

## 7.2 Clasificación de las empresas exportadoras

EMPRESA	GIRO	TAMAÑO
ABC Inoac de México, SA de CV	Autopartes	Mediana
Aditivos Mexicanos, SA de CV	Automotriz	Mediana
Albek de México, SA de CV	Químicos	Mediana
Arizona Chemical Company, SA de CV	Químicos	Mediana
Bypasa, SA de CV	Automotriz	Mediana
Cartones Ponderosa, SA de CV	Papel corrugado	Grande
Dale Química, SA de CV	Químicos	Mediana
Distribuidora Elway, S de RL de CV	Plástico insumos	Mediana
Electrónica Clarion, SA de CV	Radiocomunicación	Grande
EXO-S Industrias, SA de CV	Inyección de Plástico Automotriz	Mediana
Génesis Systems Group, S de RL de CV	Automotriz	Mediana
GG Cables and Wires de México, S de RL de CV	Cables de conducción	Mediana
Grupo Papelerero Scribe, SA de CV	Papel	Mediana
Harada Industries México, SA de CV	Automotriz	Grande
Herramientas del Siglo, SA de CV	Herramientas	Pequeña
Hirschvogel Components México, SA de CV	Autopartes	Mediana
Hudson Garden Products, SA de CV	Metal Mecánica	Mediana
Imbera, SA de CV	Enfriadores	Grande
Industrial Corona de México, SA de CV	Inyección de Plástico	Mediana
Ingredion Integra, SA de CV	Alimentos	Grande
Jabamet, SA de CV	Tornillería especial	Pequeña
Kaltex Apparel, SA de CV	Vestido	Grande
Kerry de México, SA de CV	Alimentos	Mediana
Kimberly Clark de México, SAB de CV	Papel corrugado	Grande
KMZ Servicios Industriales, SA de CV	Químicos	Mediana
Magnoflex, SA de CV	Inyección de Plástico Automotriz	Mediana

---

Manufacturas Kaltex, SA de CV	Vestido	Grande
Maquiladora Industrial y Textil, SA de CV	Vestido	Pequeña
Materias primas y sistemas alimentarios, SA de CV	Alimentos	Pequeña
MetalWorking Stamping, S de RL de CV	Metal - Mecánica	Mediana
Minox, S de RL de CV	Válvulas	Pequeña
Mitsubishi Electric de México, SA de CV	Ascensores	Mediana
OMYA México, SA de CV	Calcio productos	Mediana
OYM Valves, S de RL	Válvulas	Mediana
PAC WordlWide, S de RL de CV	Empaques flexibles	Mediana
PlastiStrech, SA de CV	Inyección de Plástico Automotriz	Mediana
Polybajio, SA de CV	Empaques flexibles	Pequeña
PPG México, SA de CV	Automotriz	Mediana
Pretrocarbano, SA de CV	Químicos	Pequeña
Química Innovent, SA de CV	Químicos	Pequeña
RC + Products, SA de CV	Químicos	Pequeña
Richter de México, SA de CV	Inyección de Plástico	Mediana
Smart Plastic de México, SA de CV	Químicos	Mediana
Swoboda Mechatronics, SA de CV	Inyección de Plástico Automotriz	Pequeña
Topre AutopartsMéxico Services, SA de CV	Automotriz	Mediana
Troquelados Internacionales Americanos, SA de CV	Metal Mecánica	Mediana
Troqueles y Matrices Industriales, S de RL de CV	Metal Mecánica	Mediana
TYRSA Troquelados, SA de CV	Automotriz	Mediana

---

### 7.3 Clasificación de las empresas no exportadoras

EMPRESA	GIRO	TAMAÑO
AACH Services, S de RL de CV	Metal Mecánica	Mediana
Aceros Calibrados de México, SA de CV	Metal Mecánica	Pequeña
Aceros Corrugados, SA de CV	Metal Mecánica	Pequeña
Adamed, SA de CV	Automotriz	Mediana
AEGA1, SA de CV	Metal Mecánica	Pequeña
Alta Confección y Calidad Textil, SA de CV	Vestido	Mediana
Arizona Chemical Company, SA de CV	Químicos	Mediana
Arnelectro, SA de CV	Metal Mecánica	Pequeña
Artigraf, SA de CV	Papel corrugado	Mediana
Calcetines Dong, SA de CV	Vestido	Pequeña
Calderas del Centro, SA de CV	Metal Mecánica	Pequeña
Carrocerías Metálicas 2000, SA de CV	Automotriz	Mediana
Ceras San Nicolas, SA de CV	Químicos	Pequeña
Cocamu México IAISA, S de RL de CV	Metal Mecánica	Mediana
Comercial de Especialidades Parafinicas, SA de CV	Químicos	Mediana
Compañía Industrial Cerillera, SA de CV	Químicos	Mediana
Compañía Nacional de Exhibidores, SA de CV	Metal Mecánica	Pequeña
Compañía Proveedor de Ingredientes, SA de CV	Alimentos	Grande
Compartec, SAPI de CV	Automotriz	Pequeña
Cormacind, S de RL de CV	Automotriz	Pequeña
Corporación Atsa, SA de CV	Químicos	Mediana
Difesa Equipos y Sistemas, SA de CV	Metal Mecánica	Pequeña
Distribuidora de Chicotes del Bajío, SA de CV	Automotriz	Mediana
Embotelladora de San Juan SA de CV	Químicos	Grande
Eryf, SA de CV	Automotriz	Mediana
EXO-S Industrias, SA de CV	Automotriz	Grande
Fabritec, SC de RL	Plásticos	Pequeña

---

Grupo Empresarial Transforma, SA de CV	Papel	Pequeña
Grupo Fruit Os The Loon, SA de CV	Vestido	Pequeña
Grupo Grafico San Juan, SA de CV	Papel	Mediana
Grupo Industrial del Mueble, SA de CV	Mueblero	Mediana
Grupo Industrial del Parque, SA de CV	Químicos	Mediana
Grupo Manufacturero Industrial GMI, SAPI de CV	Metal Mecánica	Mediana
Herramientas y Maquinados Precisos, SA de CV	Automotriz	Pequeña
Industria Manufacturera de San Juan, SA de CV	Metal Mecánica	Pequeña
Industrias Forestales CG, SA de CV	Mueblero	Pequeña
Industrias Gotmar, SA de CV	Químicos	Mediana
Infra, SA de CV	Químicos	Grande
Ingeniería en Plásticos Recicladados, SA de CV	Plásticos	Pequeña
Magabar, SA de CV	Químicos	Mediana
Maler Fabricación de Acero Inoxidable, SA de CV	Metal Mecánica	Mediana
Material y Equipo Eléctrico, SA de CV	Automotriz	Pequeña
MDL de México, SA de CV	Automotriz	Pequeña
Metalworking Stamping, S de RL de CV	Automotriz	Mediana
Natural de Alimentos, SA de CV	Alimentos	Mediana
Orgachemics, SA de CV	Químicos	Pequeña
Oxiteno México, SA de CV	Químicos	Mediana
PAME Creatividad Industrial y Metales, SA de CV	Metal Mecánica	Pequeña
Parafinas y Aceites, SA de CV	Químicos	Pequeña
Perficom, SA de CV	Metal Mecánica	Mediana
Procesos Aledo, S de RL	Automotriz	Pequeña
PSL de México, SA de CV	Laminaciones Electromagnéticas	Mediana
Raher Maquinados en Centros, SA de CV	Metal Mecánica	Pequeña
RCP Metales, SA de CV	Automotriz	Mediana
Reymaplástica, S de RL de CV	Plásticos	Mediana
Servicio Integral Maquinados y Estructuras, SA de CV	Metal Mecánica	Pequeña
Servicios a la Industria Química, SA de CV	Químicos	Pequeña

---



---

Sigma Promociones, SA de CV	Alimentos	Grande
Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, SCL	Alimentos	Grande
Tecnorampa, SA de CV	Rampas y Elevadores	Pequeña
Troquelados y Acabados Industriales, SA de CV	Metal Mecánica	Pequeña
TSF-Technical Systems For Fasteners, SA de CV	Metal Mecánica	Pequeña
XO del Centro, SA de CV	Alimentos	Pequeña
Zeta Confecciones, SA de CV	Vestido	Mediana

## 7.4 Resumen de resultados obtenidos

TABLA 1.1. *Resumen de conceptos aplicados al estudio de la pequeña y mediana empresa, en base al alcance de la investigación.*

PREGUNTA CENTRAL: ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional en una empresa exportadora y en una no exportadora para saber que enfoque de cultura se orienta más en lograr una ventaja competitiva?		
OBJETO DE ESTUDIO: LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DETERMINAR EL PERFIL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL SECTOR MANUFACTURERO Y DE TRANSFORMACIÓN EN QUERÉTARO		
DIMENSIÓN	EMPRESA EXPORTADORA	EMPRESA NO EXPORTADORA
<b>Preguntas de Investigación:</b>		
¿Cuáles son las características de la cultura organizacional en una empresa exportadora y en una no exportadora para saber que enfoque de cultura se orienta más en lograr una ventaja competitiva?	Se percibe una cultura madura en los empleados. Permea la sensibilidad en la participación identificando que el trabajo en equipo es lo mejor para todos. Pero también surgen conflictos en los que requieren la dirección y capacitación para responder adecuadamente en la situación.	Es una cultura que ciertamente está por encima de la expectativa. Los directivos de las empresas deben tener una mayor preparación y realizar un trabajo arduo para lograr permea los valores en todos los niveles de la empresa.
¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional de la empresa exportadora y no exportadora?	La cultura organizacional es cuantificable y el análisis de datos determinó que es mayor el índice en la empresa exportadora y con un enfoque interno.	En el caso de la empresa no exportadora, el análisis cuantificó datos similares pero en menor proporción y con enfoque externo.
<b>Proposiciones de la Investigación:</b>		
La implementación de misión y valores, utilizar los medios adecuados de comunicación y el trabajo en equipo favorecen y fortalecen la cultura organizacional para un adecuado desarrollo del personal.	El trabajo en equipo, el valor del desarrollo humano, la participación y colaboración de los trabajadores favorecen una cultura organizacional para generar un óptimo desempeño en la organización cuando surgen nuevos retos, se implementan nuevos proyectos y se adaptan más rápido a los cambios dentro de la organización.	La capacitación y el entrenamiento de los directivos y trabajadores fortalecen la cultura organizacional y así, es posible lograr una adaptación más rápida a los cambios obteniendo una ventaja competitiva.

<b>Variables:</b>		
<p><i>Dependiente:</i> La cultura organizacional como fortaleza para adquirir un óptimo y mejor desempeño competitivo.</p> <p><i>Independiente:</i> La empresa exportadora, la empresa no exportadora, la ventaja competitiva.</p>	<p>La cultura organizacional si representa una fortaleza para la empresa exportadora. Deben atenderse los perfiles de adaptación al cambio y consistencia.</p>	<p>La cultura organizacional si representa una fortaleza de la empresa no exportadora. Deben atenderse los perfiles de adaptación al cambio, consistencia y en menor grado la participación.</p>
<b>Indicadores mediáticos que determinan la cultura:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Difusión de la misión, visión, objetivos y valores.</li> <li>2. Capacidad para la toma de decisiones en las áreas de sus actividades en desarrollo.</li> <li>3. Capacidad de integrarse al trabajo en equipo.</li> <li>4. Adaptación rápida a los cambios.</li> <li>5. Dinamismo en el aprendizaje organizacional.</li> <li>6. Capacidad de transmitir los valores entre los trabajadores.</li> <li>7. Capacidad de compartir el conocimiento en las áreas de trabajo.</li> <li>8. Establecer la estructura de la empresa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Colaboración y participación de los trabajadores.</li> <li>10. Reuniones internas con los directivos y trabajadores.</li> <li>11. Medios usados para la transmisión de valores.</li> <li>12. Tipos de comunicación interna que se emplea.</li> <li>13. Tipos de liderazgo ejercido por los directivos.</li> <li>14. Impulso del trabajo en equipo.</li> <li>15. Habilidades técnicas.</li> <li>16. Rendimiento de los trabajadores</li> <li>17. Implementación de distintos reconocimientos por desempeño y colaboración de los trabajadores.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>18. Resultados obtenidos.</li> <li>19. Eficacia de los sistemas de comunicación.</li> <li>20. Condiciones de trabajo.</li> <li>21. Instalaciones adecuadas.</li> <li>22. Nivel de tecnificación.</li> <li>23. Capacitación y entrenamiento de directivos y trabajadores.</li> <li>24. Implementación adecuada de nuevos proyectos.</li> <li>25. Cumplimiento eficaz de los proyectos establecidos.</li> <li>26. Obtener una ventaja competitiva.</li> <li>27. Orientación a los recursos humanos.</li> <li>28. Los activos intangibles que representar el valor de la empresa.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.5 Referencias de los salarios mínimos en la OCDE

### SALARIO MÍNIMO DE PAÍSES MIEMBROS DE LA OCDE

País	2000	2017	Crecimiento del periodo	Crecimiento anual promedio
Luxemburgo	19,968	23,777	19.1%	1.0%
Países Bajos	21,669	22,631	4.4%	0.3%
Australia	19,998	22,235	11.2%	0.6%
Alemania	n.d.	21,545	n.d.	n.d.
Bélgica	20,761	21,096	1.6%	0.1%
Francia	16,815	20,539	22.1%	1.2%
Nueva Zelanda	13,598	19,839	45.9%	2.2%
Irlanda	15,646	19,307	23.4%	1.2%
Reino Unido	13,010	17,989	38.3%	1.9%
Canadá	13,965	17,407	24.7%	1.3%
Japón	13,001	16,323	25.5%	1.4%
Corea	7,032	16,116	129.2%	5.0%
España	13,500	15,756	16.7%	0.9%
<b>Promedio OCDE</b>	<b>11,340</b>	<b>15,180</b>	<b>33.9%</b>	<b>1.7%</b>
Estados Unidos	15,248	15,080	-1.1%	-0.1%
Eslovenia	9,204	14,246	54.8%	2.6%
Israel	10,566	13,736	30.0%	1.6%
Portugal	10,684	13,452	25.9%	1.4%
Polonia	6,144	12,628	105.5%	4.3%
Turquía	6,717	12,295	83.0%	3.6%
Grecia	12,930	11,881	-8.1%	-0.5%
Hungría	3,974	10,061	153.1%	5.6%
Eslovaquia	4,981	9,501	90.7%	3.9%
Rep. Checa	5,034	9,146	81.7%	3.6%
Estonia	2,990	9,039	202.3%	6.7%
Chile	4,289	7,086	65.2%	3.0%
México	1,788	1,982	10.8%	0.6%

*Notas: Cifras en dólares anuales ajustados por poder de paridad de compra, 2017.*

*Alemania tiene salario mínimo a partir de 2015.*

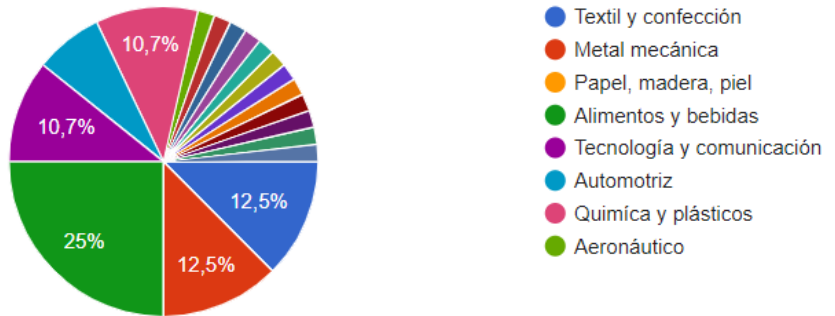
*Último dato de Japón corresponde a 2016.*

Fuente: Conasami con datos de la OCDE

---

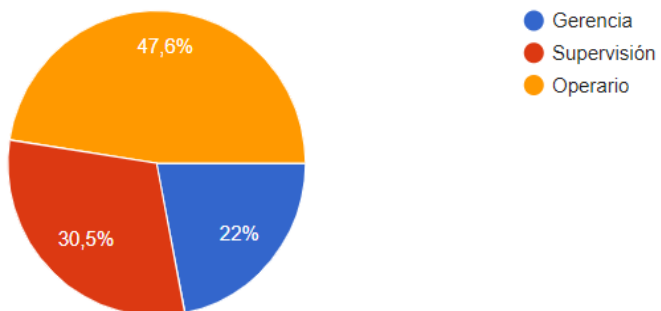
## 7.6 Gráficos de la empresa exportadora

Sector al que pertenece



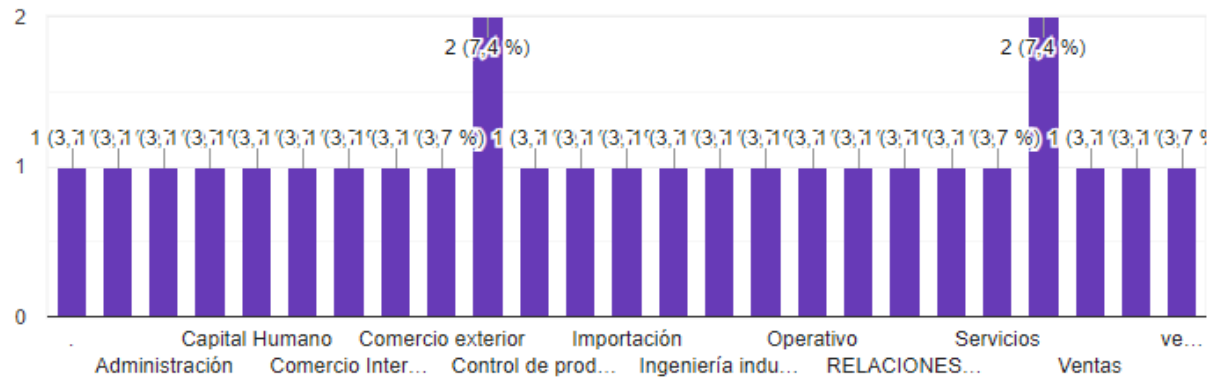
Fuente: Elaboración propia

Nivel jerárquico en la empresa



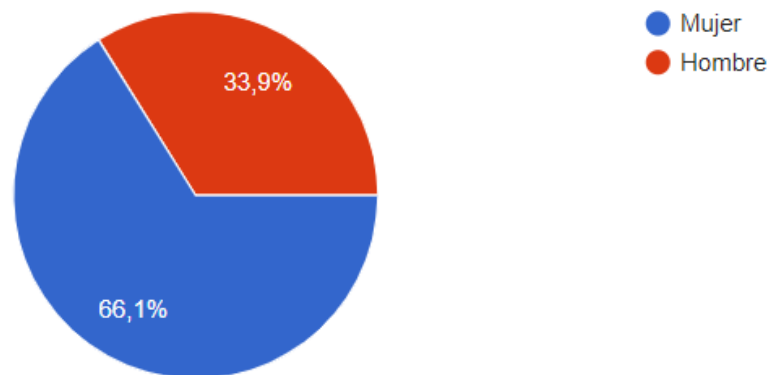
Fuente: Elaboración propia

Área o Departamento al que pertenece



Fuente: Elaboración propia

Sexo

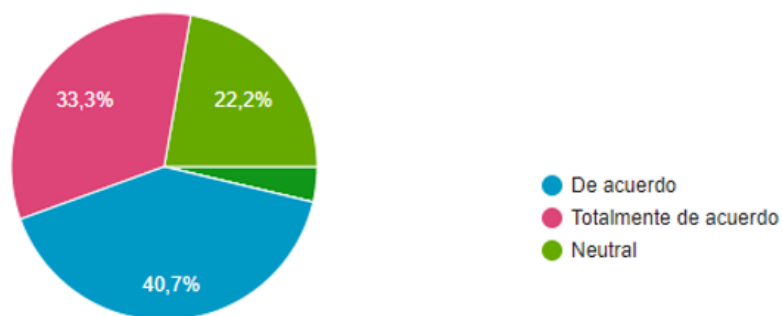


Fuente: Elaboración propia

---

## TOMA DE DECISIÓN

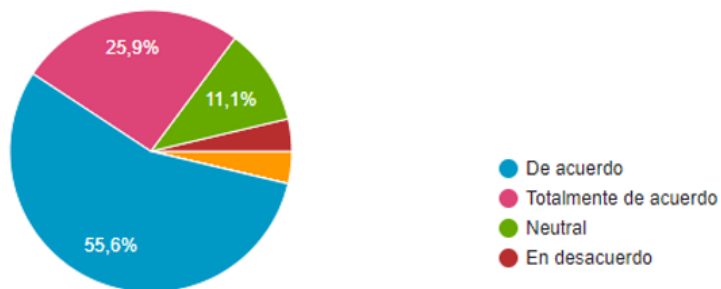
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo



Fuente: Elaboración propia

## TRABAJO EN EQUIPO

6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización

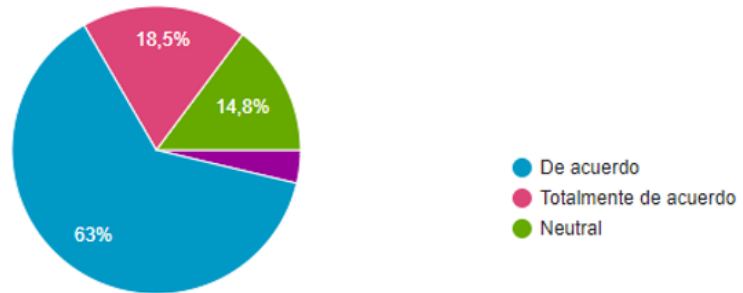


Fuente: Elaboración propia

---

## DESARROLLO DE CAPACIDADES

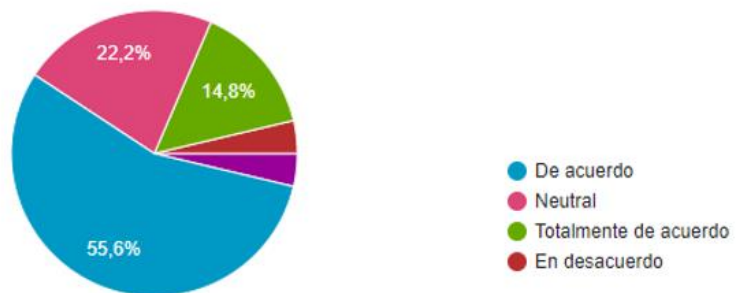
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas



Fuente: Elaboración propia

## VALORES

16. Los líderes y directores practican lo que pregonan



Fuente: Elaboración propia

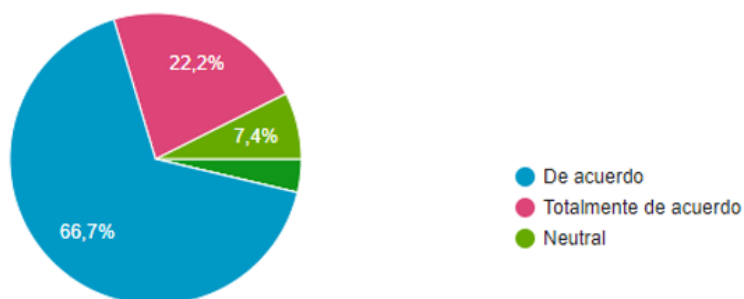
---



---

## ACUERDOS

21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen



Fuente: Elaboración propia

## COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN

26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible

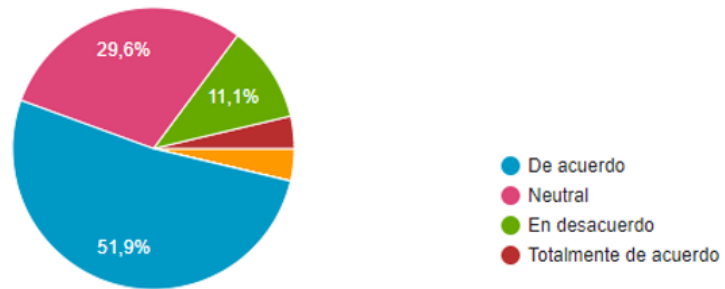


Fuente: Elaboración propia

---

## ORIENTACIÓN AL CAMBIO

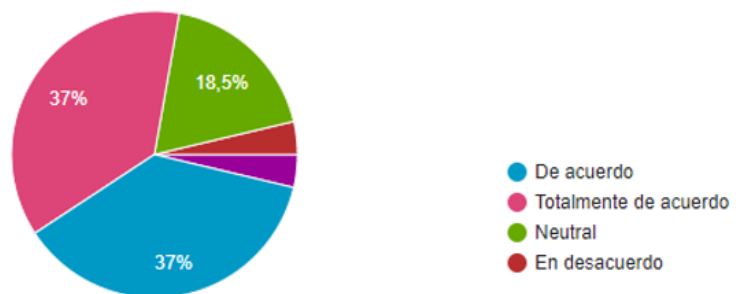
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar



Fuente: Elaboración propia

## ORIENTACIÓN AL CLIENTE

36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios

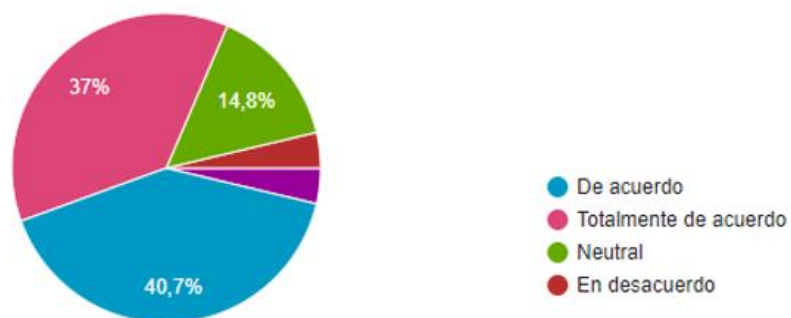


Fuente: Elaboración propia

---

## APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

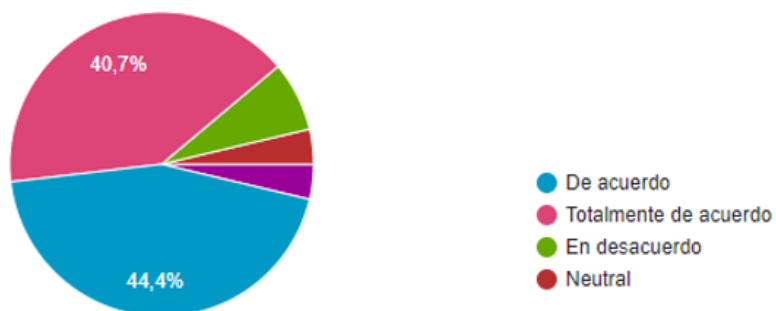
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar



Fuente: Elaboración propia

## DIRECCIÓN Y PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS

46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo

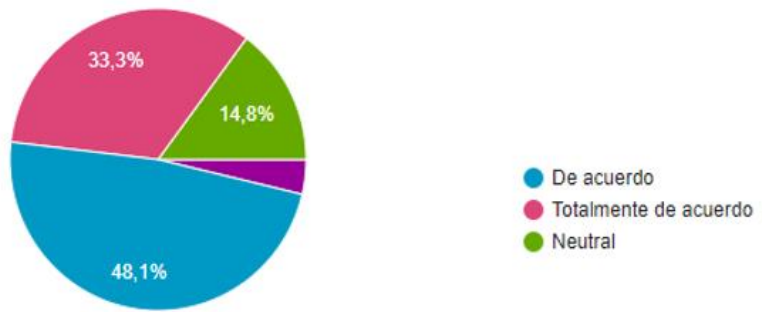


Fuente: Elaboración propia

---

## METAS Y OBJETIVOS

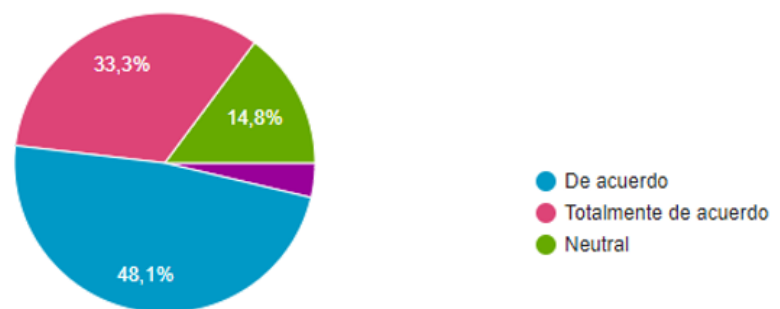
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir



Fuente: Elaboración propia

## VISIÓN

56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro

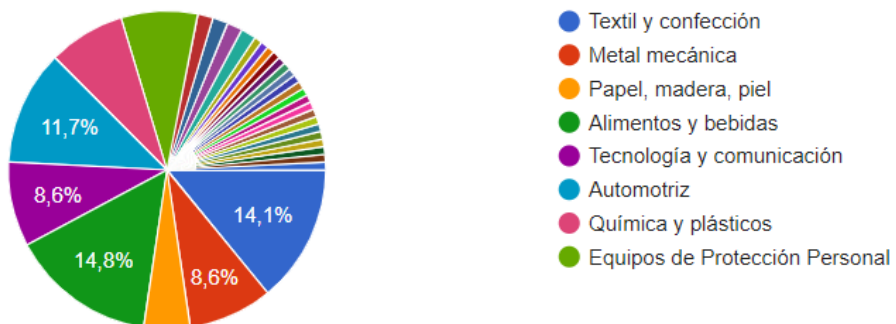


Fuente: Elaboración propia

---

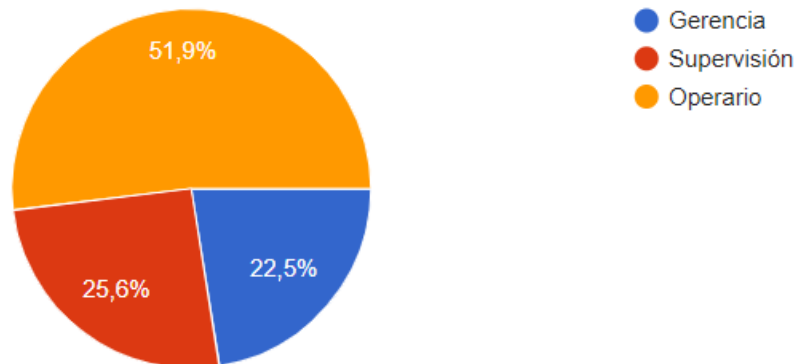
## 7.7 Gráficos de la empresa no exportadora

Sector al que pertenece



Fuente: Elaboración propia

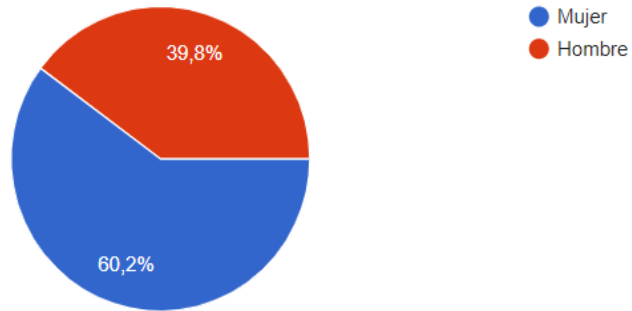
Nivel jerárquico en la empresa



Fuente: Elaboración propia

---

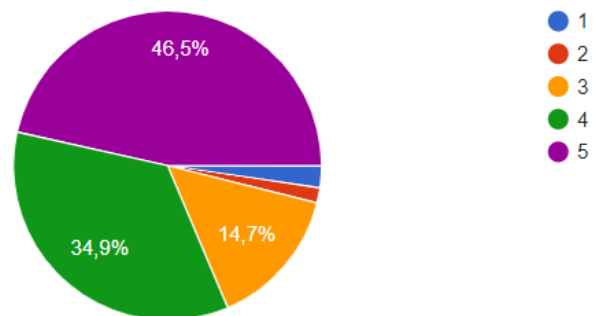
Sexo



Fuente: Elaboración propia

## TOMA DE DECISIÓN

1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo

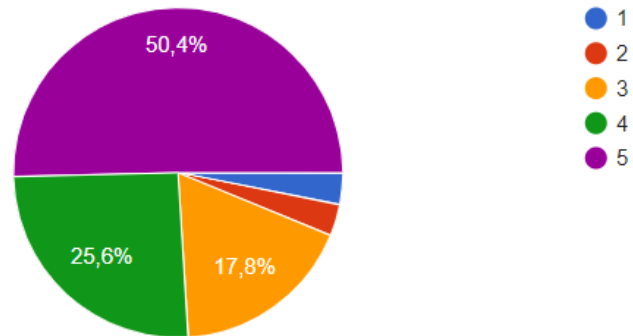


Fuente: Elaboración propia

---

## TRABAJO EN EQUIPO

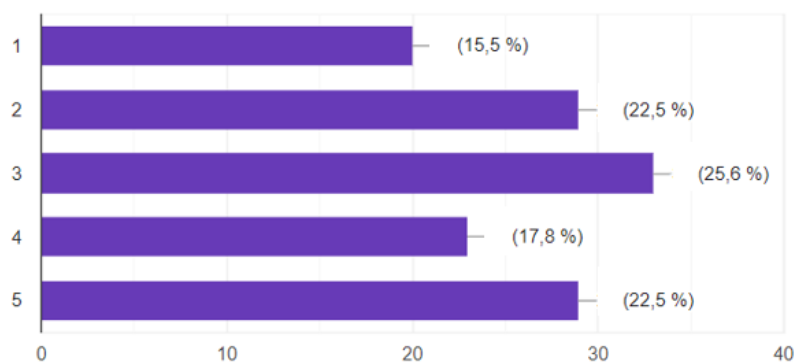
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización



Fuente: Elaboración propia

## DESARROLLO DE CAPACIDADES

15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo



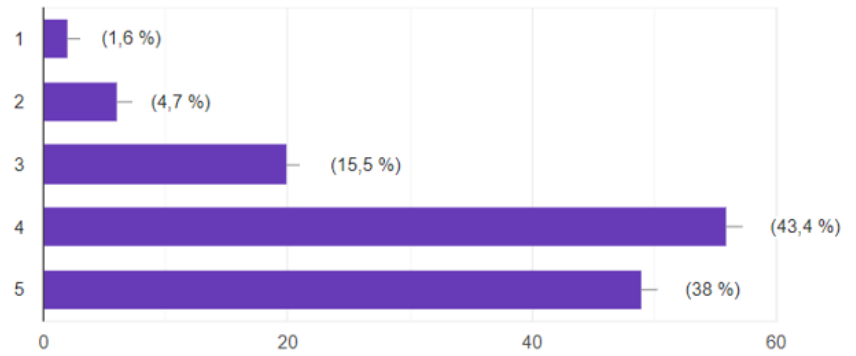
Fuente: Elaboración propia

---

---

## VALORES

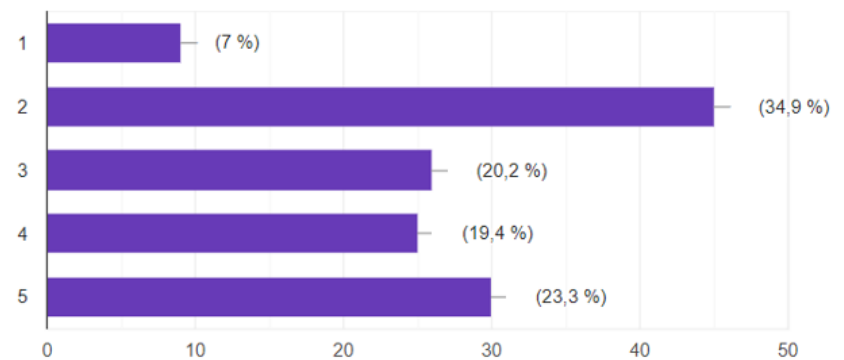
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan



Fuente: Elaboración propia

## ACUERDOS

24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave



Fuente: Elaboración propia

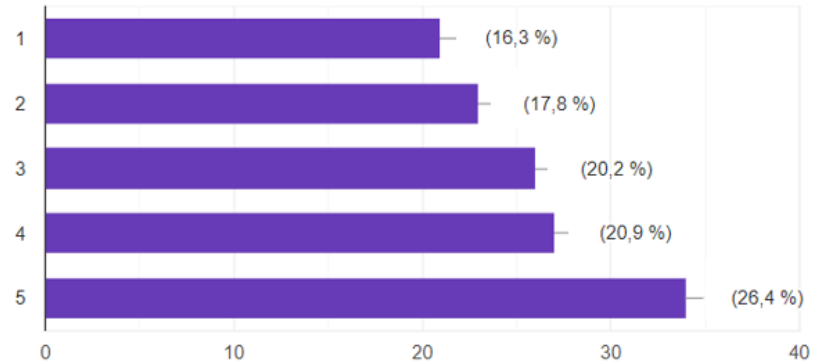
---



---

## COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN

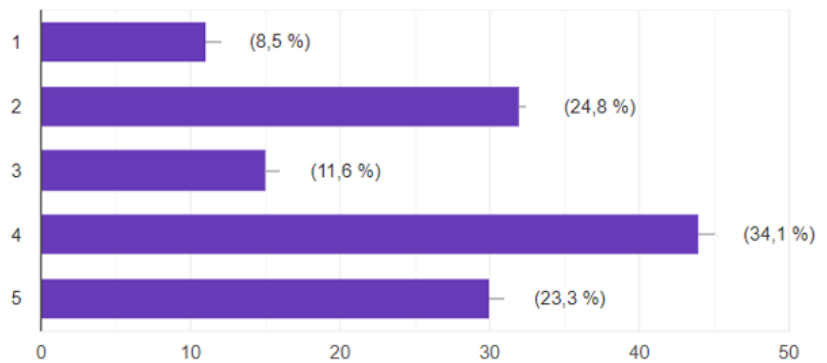
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización



Fuente: Elaboración propia

## ORIENTACIÓN AL CAMBIO

34. Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo



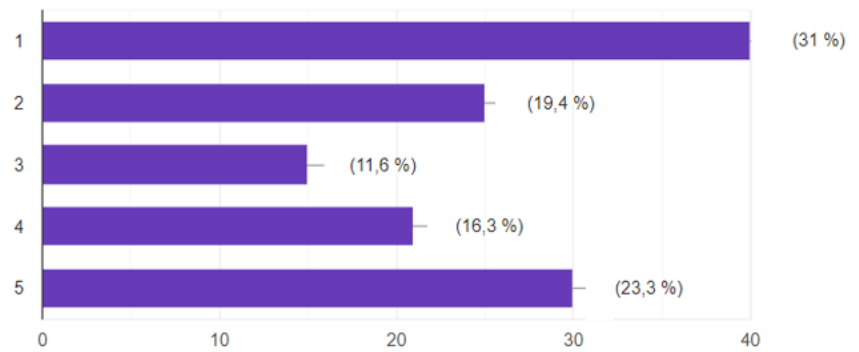
Fuente: Elaboración propia

---

---

## ORIENTACIÓN AL CLIENTE

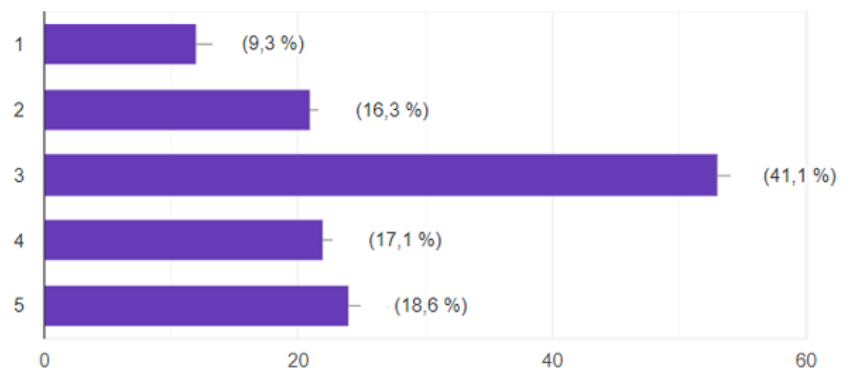
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes



Fuente: Elaboración propia

## APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

43. Muchas ideas «se pierden por el camino»



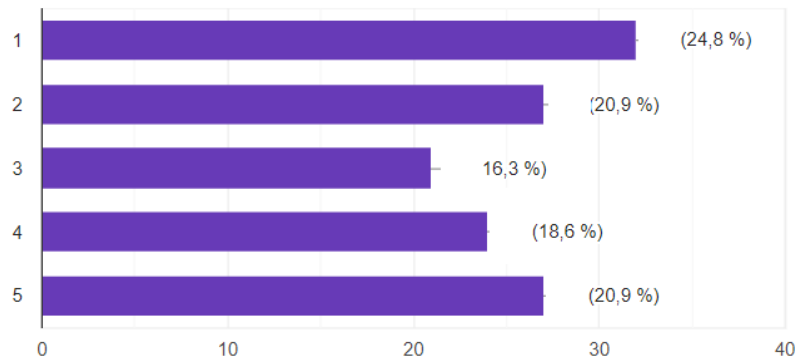
Fuente: Elaboración propia

---

---

## DIRECCIÓN Y PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS

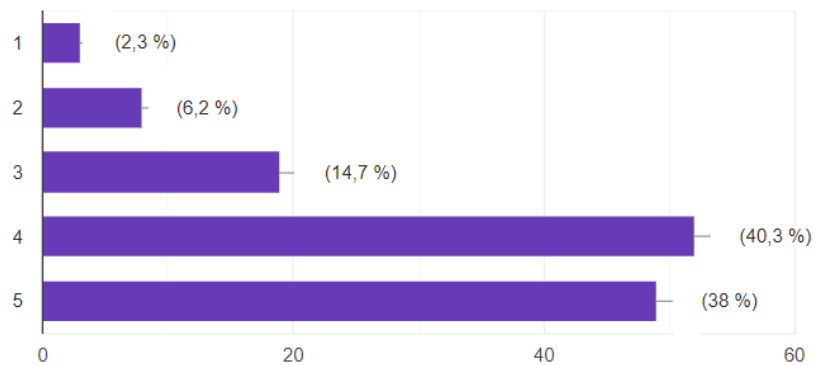
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara



Fuente: Elaboración propia

## METAS Y OBJETIVOS

52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas



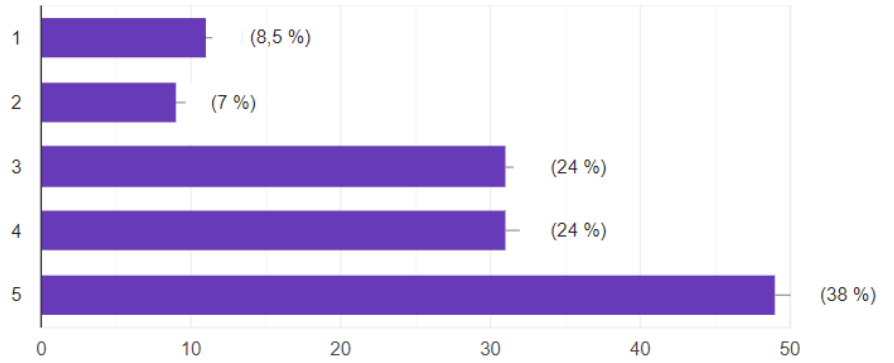
Fuente: Elaboración propia

---

---

## VISIÓN

58. El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo



Fuente: Elaboración propia

7.8 Figura 8. Modelo integral de Cultura Organizacional propuesto (2021)



Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Denison

**7.9 Tabla 8. Resumen de las variables y su proporción de empresas exportadoras y no exportadoras**

**Tabla 8.** Resumen de las variables y su proporción de empresas exportadora y no exportadoras

<b>Perfil Cuadrante</b>	<b>Variables</b>	<b>Proporción 100% Exporta</b>	<b>Proporción 100% No Exporta</b>
<b>Dimensión</b>	<b>Sub-dimensión</b>		
<b>Participación</b> Enfoque interno Flexibilidad	Empoderamiento Orientación al equipo Capacidad de desarrollo	87%	78%
<b>Misión</b> Enfoque externo Estabilidad	Dirección estratégica Metas y objetivos Visión	85%	79%
<b>Consistencia</b> Enfoque interno Estabilidad	Valores centrales Acuerdos Coordinación e integración	80%	77%
<b>Adaptabilidad</b> Enfoque externo Flexibilidad	Aprendizaje organizacional Orientación al cliente Orientación al cambio	80%	77%

Fuente: Elaboración propia