

## RESUMEN

La problemática que presentan hoy en día las empresas mexicanas debido al proceso de globalización y políticas austeras implementadas por el gobierno representan una gran preocupación para los dirigentes de las mismas, en donde precio y calidad en el producto y en el servicio juegan el papel más importante y decisivo para sobrevivir en un mercado de intensa competencia.

Hablar de cultura organizacional hoy en día, es hablar de un término un tanto abstracto, pero su significado real es darle personalidad a la organización para ser más eficiente, productiva y competitiva, la importancia de la misma recae en su significado, ya que la cultura organizacional de una empresa es la que le da una identidad propia.

Según James Stoner (2001), cultura organizacional es “la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten, en mayor o menor medida, todos los miembros de la organización y que los miembros nuevos deben aprender, cuando menos aceptar en parte para que sus servicios sean aceptados en la empresa.”

La cultura organizacional resulta pues un tema muy profundo y extenso, y la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas se expresa a través de diferentes manifestaciones, por ejemplo en manifestaciones: simbólico-conceptuales, conductuales, estructurales y materiales; todas y cada una de ellas son importantes y trascendentes para la organización, de tal modo que de la adopción de ellas puede depender el éxito o fracaso de la empresa.

Así, desde la forma de hacer una actividad ordinaria hasta la toma de decisiones por parte de la gerencia; y desde la lealtad y el compromiso que los miembros de la organización puedan sentir hacia la empresa hasta el rechazo mismo de éstos hacia la cultura organizacional, todo ello dependerá del grado de adopción de la cultura organizacional que se comparta.

Cualquier organización, no importando su tamaño, ni el monto de sus transacciones, tiene normas, reglas y cuenta con procedimientos establecidos, entre otros, sin embargo existen aquellas normas que se establecieron con la práctica y el uso cotidiano es decir que una costumbre se volvió más tarde norma, regla o procedimiento, de ahí la importancia de éstos factores informales sobre los formales, algunos de estos si proceden de lo informal, pero otros desde un principio son formales.

El presente estudio se centra en las manifestaciones simbólico-conceptuales y conductuales, así como, también evalúa el grado de influencia de estos aspectos en comparación con los aspectos formales.

Así mismo se estudia si los primeros determinan el desempeño efectivo de la organización para ser más competitiva, y si los segundos son la consecuencias de los primeros.

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **INTRODUCCIÓN**

Los aspectos informales sujetos de este estudio, son aquellos que se refieren a la filosofía, símbolos, mitos, historia, lenguaje, comportamiento no verbal, rituales, y formas de interacción, en cambio los aspectos formales son aquellos que se refieren a las políticas, procedimientos, normas, estructura jerárquica, equipo y tecnología, instalaciones, mobiliario y producto.

Stoner, clasifica a la cultura organizacional en dos niveles, fenómeno al cual llama “iceberg” de la cultura organizacional: uno visible y el otro invisible, a las manifestaciones simbólico-conceptuales y conductuales las reconoce como los aspectos invisibles de la cultura organizacional y a las manifestaciones estructurales y materiales las ubica en el nivel visible y les llama aspectos formales de la cultura organizacional.<sup>1</sup>

Si bien es cierto, los factores formales de la cultura organizacional como son metas, tecnología, estructura, políticas, procedimientos y recursos financieros, son trascendentales y característicos de la cultura organizacional que se crean, se refuerzan y consolidan a través del esfuerzo humano que se ponga en ello; entonces lo ideal sería ocuparse de manera importante del personal que integra a la empresa y de la forma en la cual se transmiten los conocimientos.

La existencia de reglamentos, normas, procedimientos, estructura jerárquica, equipo y tecnología, instalaciones, mobiliario y producto en una empresa, entre otras más, se encuentran formalmente documentadas y listas para ser transmitidas al personal en el momento de capacitarse y para otros sirve de retroalimentación cuando ya están dentro de la empresa

---

<sup>1</sup> Stoner, James (1996), *Administración*, México, McGraw Hill, p. 200.

Sería idóneo que el personal adopte los ideales de la empresa como propios y que lo hiciera desde el momento de su reclutamiento o contratación, ya que de el primer contacto que el individuo tenga con el personal y elementos materiales de la organización, puede depender el grado de satisfacción y compromiso que se asuma.

Los aspectos formales de la cultura organizacional son factores que hasta cierto punto son previsibles, tienen un límite, tienen una estructura formal definida, son medibles; sin embargo, los aspectos informales de la cultura organizacional como son filosofía, mitos, ritos, lenguaje no verbal, valores, creencias, o supuestos básicos, son factores que no están controlados, ni sujetos a revisiones constantes, que están ahí como parte de la cultura organizacional pero que no tienen límite establecido.

Los aspectos informales no son tan fácilmente medibles como los aspectos formales, de alguna manera los aspectos informales de la cultura organizacional, reflejan la orientación que debe tener el individuo que desea trabajar en la organización o que ya está trabajando y quien se va a ir formando o moldeando a la forma de ser de la organización.

El objetivo general de este estudio es determinar el grado de influencia de los aspectos informales de la cultura organizacional sobre los aspectos formales de la misma para determinar su eficiencia, productividad y competitividad de la empresa.

La Hipótesis planteada en esta investigación es :

La repercusión de los aspectos informales y formales de la cultura organizacional, determina la influencia que tienen sobre el desempeño de la organización.

Los objetivos particulares que se persiguen son:

- Identificar los obstáculos que se presentan a los miembros de la organización para adoptar la cultura organizacional.
- Conocer las características que dan identidad a la cultura organizacional en la empresa.
- Analizar el grado hasta el cual se transmite la cultura organizacional durante el proceso de inducción, selección y capacitación al personal.

- Evaluar la influencia del medio ambiente sobre la cultura organizacional.
- Identificar la influencia de los líderes y la participación de éstos como agentes de influencia para adoptar la cultura organizacional.

De lo anterior, el presente proyecto se plantea las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son las características que dan identidad a la cultura organizacional en la empresa?
2. ¿Hasta qué grado se transmite la cultura organizacional durante el proceso de inducción, selección y capacitación al personal y cuál es el proceso que se lleva a cabo para que la cultura organizacional sea adoptada por los miembros de la organización?
3. ¿Qué papel desempeña el gerente o dueño de la empresa para inducir a los miembros de la empresa a que adopten la cultura organizacional imperante en la misma?
4. ¿Qué influencia tienen los líderes en la adopción de la cultura organizacional y cómo participan?
5. ¿Qué efectos tiene la globalización como factor determinante del medio ambiente para influir en la cultura organizacional?
6. ¿Cuáles son los factores determinantes que contribuyen al éxito de la cultura organizacional?

Ésta es una investigación de tipo explicativo, la utilidad de este tipo de estudio es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas, los estudios explicativos evalúan el grado de relación entre las variables además de que se centran en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste.

La población objetivo en el que se analizan los objetivos de este estudio se lleva a cabo en la Caja Popular Mexicana, Sociedad de Ahorro y Préstamo (S.A.P.)

- Agencia de Plaza Huajuapán, Oax.
- Agencia de Plaza Oaxaca de Juárez, Oax.

La razón por la cual se realiza la investigación en Caja Popular Mexicana, oficinas de plaza Huajuapán y Oaxaca, es por que la Caja Popular Mexicana se encuentra en casi todos los estados de la República Mexicana, dividiendo sus operaciones en 6 regiones: norte, noreste, centro, occidente, sur y sureste; la región estudiada en esta investigación es la región sureste, que representa la tercera región con mayor número de socios, seguida por las del centro y norte.

La región sureste abarca las poblaciones de Oaxaca, Huajuapán, Miahuatlán y Coahuila, con un total de 97,412 socios.

En esta investigación se decidió estudiar la oficina de plaza Oaxaca ya que por sí sola atiende al 46.6% del total de número de socios de la región sureste, lo que representa casi la mitad de los socios de esta región, y por ello el estudio de esta sola plaza hubiera sido representativo, sin embargo se tomó la decisión de realizar el estudio a la oficina de plaza Huajuapán con la finalidad de compararlas, además de considerar que el estudio complementaríaa aún más la investigación.

La oficina de plaza Huajuapán representa el 18.6% del total de número de socios atendidos por la región sureste dentro de la clasificación que hace la Caja Popular Mexicana, ésta oficina de plaza también es muy importante debido a que esta ciudad es el distrito más importante después de la ciudad de Oaxaca, tanto por su número de habitantes como por su intensa actividad comercial, además de la alta concentración de remesas provenientes de los Estados Unidos de Norteamérica, lo cual reactiva la economía de esta región en gran medida; cabe mencionar a este respecto que en la Caja Popular Mexicana entre los productos y servicios que ofrece, está el de hacer efectivo el envío de dinero del emigrante al socio afiliado a la Caja Popular Mexicana.

Ambas plazas representan el 65.2% del total de número de socios atendidos por la región sureste.

Para determinar el tamaño de la muestra se consideró que por tratarse de universos integrados por un número pequeño, se utilizaría un censo, como lo recomiendan los autores especialistas en el tema.

El contenido de esta tesis se describe a continuación.

En el capítulo 1 se analiza la evolución que ha tenido la cultura organizacional en el contexto empresarial, se hace una breve recopilación de datos y conceptos básicos, que son útiles para entender el significado e influencia real de la cultura organizacional y de sus formas de expresión.

En los capítulos 2 y 3, se describen los aspectos formales e informales de que integra la cultura organizacional, se define claramente su clasificación, así como las características más peculiares de los mismos, teniendo de esta manera un punto más de análisis para determinar el grado de influencia y repercusión de éstos aspectos en la organización, resaltando además que su estudio facilitará en gran parte el entendimiento y análisis de la cultura organizacional de la población objetivo, teniendo así un marco de referencia para alcanzar un análisis del caso práctico acorde al plan trazado en la metodología de investigación .

En el capítulo 4, se destaca la importancia de la identidad institucional en la actualidad, así como del liderazgo, cualidad implícita para conocer más a fondo el eje en el que se mueve el líder para influenciar al personal de la institución, así como de los posibles beneficios o perjuicios que determinado tipo de líder pueda efectuar en la misma.

En el capítulo 5, se lleva a cabo un acopio de los aspectos formales e informales para determinar e identificar los mismos en la población objetivo, y más tarde hacer un recuento de los datos obtenidos para realizar el análisis correspondiente, objetivo principal de este estudio. Una vez recopilada la información más acertada para la investigación, se procedió a la realización de un cuestionario, para ser aplicado en Caja Popular Mexicana, S.A.P., Agencias de Plaza Huajuapán y Oaxaca, de los resultados obtenidos en esta investigación, se realizó el análisis correspondiente para despejar dudas o posibles desviaciones derivadas del estudio.

La última parte de esta investigación son las conclusiones surgidas de esta investigación, proponiendo además sugerencias previstas para mejorar el desarrollo de la organización, en la implementación de nuevas ideas que la benefician.

## **CAPÍTULO 1.**

### **CONCEPTOS BÁSICOS**

#### **1.1 Introducción**

Actualmente las organizaciones que cuentan con una mejor estructura interna permanecen en un mundo de intensa competencia, donde lo mas interesante ya no es la creación de un producto, sino la conjugación de los elementos materiales y administrativos para lograr el impacto deseado en el público consumidor, e incitarlos a la compra, manteniéndose así en el gusto del consumidor por más tiempo.

En este primer capítulo se hace un breve recorrido por las principales etapas que han dado origen a la empresa, desde el régimen productivo artesanal hasta llegar a la época de la industrialización. Así mismo se describen las teorías administrativas que marcan el inicio de los estudios relativos a la cultura organizacional, y sus efectos en el ámbito empresarial; analizando en éstas las etapas en la vida de la empresa, el sistema administrativo empleado en cada una y el enfoque otorgado por las diferentes teorías administrativas.

También se estudian los enfoques y variantes de distintos autores que dan una concepción sobre la cultura organizacional, sus manifestaciones y formas de expresarse.

## 1.2 Orígenes de la Cultura Organizacional

El enfoque humanista que se le ha dado a la organización y a su entorno, ha servido de guía para impulsar los conocimientos acerca de la cultura organizacional, este enfoque tiene sus inicios en la década de 1930<sup>2</sup>, cambiando de los supuestos establecidos por la escuela de la administración científica<sup>3</sup> tales como la organización formal, autoridad, responsabilidad, estudios de tiempos y movimientos, eficiencia y principios generales de administración entre otros, a estudios de psicología, sociología, organización informal, motivación e incentivos.

La administración que en un principio se caracterizaba por ser rígida, autoritaria e inflexible; a raíz de los estudios humanistas se transformó en una disciplina con múltiples variantes nunca antes conocidas, dándole mayor importancia al elemento humano dentro de la organización.

La perspectiva estaba cambiando y la forma de ver a los trabajadores no solo como parte del engranaje llamado empresa, sino como seres pensantes con sentimientos y valores, le daba un toque diferente a todos los estudios relacionados con la organización y el ambiente, reflejándose en la manera de hacer negocios, es decir en la manera de administrar.

Sin embargo este período de cambio no fue fácil, ya desde la época primitiva se observaba un tipo de organización que si bien era carente de todo tipo de formalismos y rendimientos óptimos, buscaban algunos fines comunes: protegerse de los animales, alimentarse y/o vestirse. Este era un tipo de organización rudimentaria con la figura de un jefe.

Fue durante la época feudal que la organización empezó a tomar la forma empresarial que hoy conocemos, y en ella se puede apreciar un tipo de estructura, una forma de vida organizacional, elementos de la organización que a través del tiempo se han ido perfeccionando, buscando la solución a problemas administrativos y generando nuevas ideas que proporcionen beneficios a la organización.

---

<sup>2</sup> Chiavenato, Idalberto (1996), *Administración*, México, Mc Graw Hill, p. 20.

<sup>3</sup> La escuela de la administración científica es la primera corriente de estudios científicos sobre administración para lograr una eficiencia en la empresa, aplicando los métodos de la ciencia a problemas administrativos, ésta doctrina imperó durante las primeras tres décadas del siglo XX y su principal representante es Frederick W. Taylor. Ibid, p. 7.

Durante la época feudal los administradores o señores feudales imponían un régimen de trabajo duro a la servidumbre, ejerciendo un poder absoluto sobre el factor humano; pero al finalizar esta época, un gran número de siervos se independizaron y pasaron a ser trabajadores artesanales, constituyéndose así nuevos oficios con nuevas formas de autoridad y estructuras.

Los talleres artesanales eran lugares en donde se concentraban los artesanos o patronos, oficiales y aprendices o subordinados; los artesanos fueron el ejemplo más representativo del trabajo organizado<sup>4</sup>, ese era el esquema de estructura que se manejaba y que aunado al importante auge que tuvo el desarrollo del comercio, influyó en su fortalecimiento, bajo estas circunstancias aparecieron los gremios que se encargaban de regular horarios, salarios y condiciones de trabajo; es entonces cuando se empieza a apreciar la figura de la administración y su importancia como tal de manera formal.

Después se da la transición del artesanado a la época de la industrialización o primera revolución industrial, en donde los talleres son mecanizados y la industrialización se hace mucho más palpable<sup>5</sup>; desaparecen los talleres, aparecen las fábricas, surge la especialización y la producción en serie, se dan grandes cambios en la organización social, aunque la administración sigue siendo empírica y sin fundamentos científicos, en esta etapa la explotación del trabajador provocó el surgimiento de corrientes filosóficas en defensa de los derechos de los trabajadores, dando paso a numerosas investigaciones, que dieron origen a los estudios de administración científica.

Durante la segunda revolución industrial, se aprecia un gran desarrollo tecnológico, el surgimiento de grandes bancos, las empresas con éxito crecen de manera exorbitante; la administración se consolida como tal, siendo Frederick W. Taylor el principal precursor de la administración científica, haciendo énfasis en las tareas, en la especialización. Los estudios en administración aún son bastante limitados y poco precisos en función de la utilidad que se busca para optimizar beneficios, pero es a partir de entonces que dichos estudios se profundizaron, haciendo de la administración, una disciplina indispensable para la realización de cualquier actividad grupal.

---

<sup>4</sup> Münch, Lourdes (1995), *Fundamentos de Administración*, México, Trillas, p. 20.

<sup>5</sup> Chiavenato, Idalberto (2001), *Administración: Teoría, Proceso y Práctica*, Colombia, Mc Graw Hill, p. 4.

Después de la segunda revolución industrial, viene la etapa del Gigantismo Industrial, llamado así por el auge que tuvieron las empresas, llegando a ser internacionales y multinacionales,<sup>6</sup> además el mundo de las comunicaciones estaba en pleno crecimiento; sin embargo la organización fue utilizada como un arma con fines bélicos, pues esta etapa se ubicó entre los años de 1914 a 1945, período en el que se suscitan las dos guerras mundiales.

A partir de 1945, las empresas nacionales y multinacionales marcaron una clara separación entre los países desarrollados y los países en vías de desarrollo, pues a partir de este período, los rasgos característicos de la empresa se acentúan más para dar origen a los trabajos de investigación y desarrollo sobre administración y sus elementos.<sup>7</sup> Bajo este esquema se empiezan a vislumbrar los estudios humanísticos que años más tarde darían importantes aportes a la ciencia administrativa y a la organización en general.

De esta manera el cambio se hizo cada vez más radical en las organizaciones, en la década de los 80's el mundo experimentó una nueva fase conocida como la “globalización”, fenómeno que actualmente se vive. A este fenómeno se le atribuyen los más grandes retos que las empresas enfrentan, pues ahora los estudios científicos ya no sirven como antes para predecir y anticiparse a los resultados. Saber el comportamiento del mercado, de la competencia, a qué precio comprar o vender, ya no es tarea fácil, todo ha cambiado y el fenómeno se ha vuelto impredecible; tal complejidad hace obsoletos, y hasta inservibles en algunos casos los estudios administrativos; de ahí que cada empresa se enfrenta al cambiante mercado no sólo con productos de calidad y buen precio, sino que también incluyen un cúmulo de ideas, pensamientos, expresiones, actitudes formales e informales, religiones, razas y una cultura a defender, entre otros.

De esta manera la organización y la administración han ido evolucionando a través del tiempo y para dar paso a los estudios sobre cultura organizacional, primero se hace necesario entender el contenido de la teoría administrativa y la importancia de ésta dentro del esquema organizacional.

---

<sup>6</sup> Ibid, p. 5.

<sup>7</sup> Ibidem.

## **Teoría Administrativa**

Al igual que la empresa, la teoría administrativa<sup>8</sup> se ha creado y modificado con el paso del tiempo, ésta comienza a principios del siglo XX, por lo cual existen diferentes teorías acerca de las organizaciones que tratan de explicar desde diferentes perspectivas algunos estudios, aspectos y variables de la organización, orientándose hacia la resolución de problemas y conclusiones.

En toda empresa existen determinadas tareas que son realizadas por el personal dentro de una estructura jerárquica formal, quienes a través de la tecnología y una serie de procedimientos, elaboran el producto final para llevarlo al cliente, en todo este proceso tiene ingerencia el medio ambiente, que hace posible la existencia de la empresa y esta en constante interacción con el mismo.

La teoría administrativa estudia las siguientes variables: tareas, personas, estructura, tecnología, medio ambiente.<sup>9</sup> Se puede dividir en cinco etapas, cada una de las cuales se enfoca a las cinco variables antes señaladas, sin embargo para este estudio únicamente se mencionan tales variables para señalar la existencia de éstas. Y se aborda detalladamente la teoría administrativa humanista que hace énfasis en las personas, puesto que es la etapa que se apega más a los estudios de esta investigación. (Ver Figura No.1)

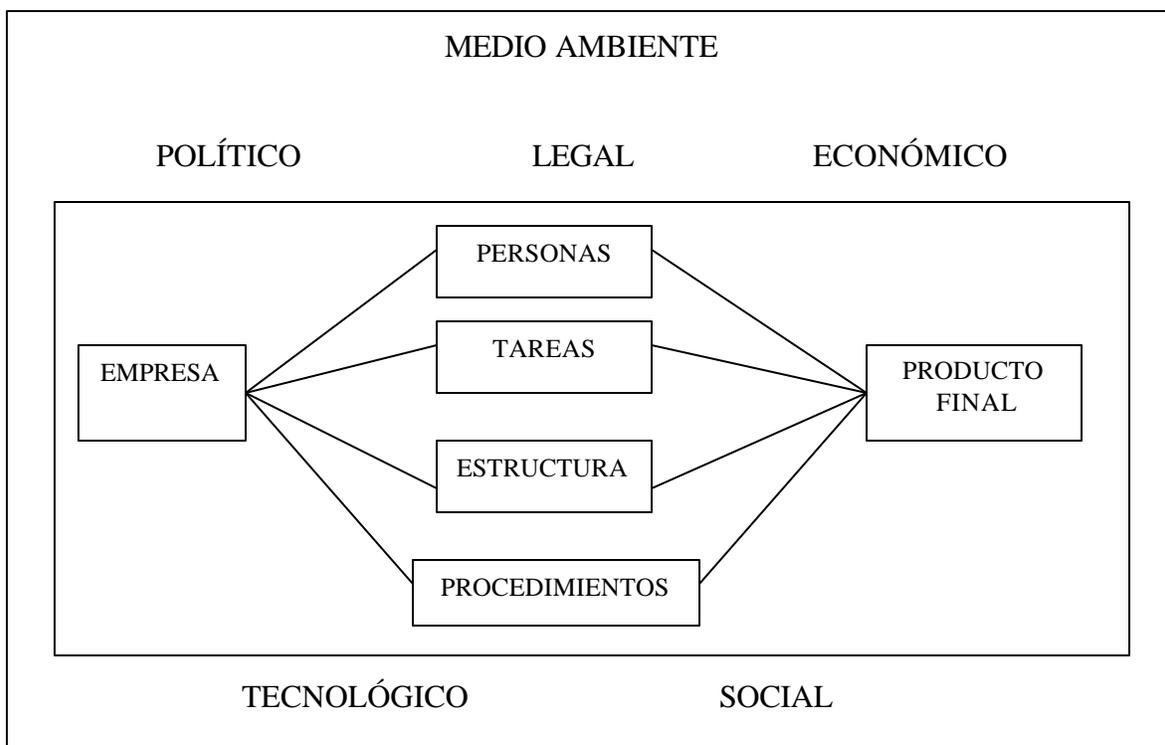
La teoría humanista se ha dividido para su estudio en dos: Teoría de las Relaciones Humanas y Teoría del Comportamiento en las Organizaciones.

---

<sup>8</sup> Teoría de las organizaciones: un medio para operar conceptos e ideas respecto de las organizaciones, estudia la administración de las organizaciones en general y las empresas en particular.

<sup>9</sup> Ibidem.

**Figura No. 1 El medio ambiente y la empresa**



**Fuente :** Elaboración propia, basada en la obra de “*Administración*” de Chiavenato Idalberto, (2001).

### **Teoría de las Relaciones Humanas.**

El movimiento de las Relaciones Humanas surgió a raíz de una serie de estudios realizados en la Western Electric Company, mejor conocidos como “los estudios de Hawthorne”, cerca de Chicago, entre 1924 y 1933.<sup>10</sup>

En los primeros estudios realizados, entre 1924 y 1927, el Consejo Nacional de Investigación realizó estudios en colaboración con la Western Electric Company,<sup>11</sup> en donde dividían a los empleados en grupos piloto y grupos de control, los primeros estaban sujetos a cambios en la iluminación, y en los segundos la iluminación era constante, sin embargo los resultados eran inestables; en el grupo piloto se notaba una relación tanto directa como inversa en los cambios de

<sup>10</sup> Stoner James, Op. Cit., p. 45.

<sup>11</sup> Ibidem.

iluminación y su efecto en la productividad, ya que si aumentaba o disminuía la iluminación, la productividad mejoraba de igual manera; además para el grupo de control en donde no había cambios en la iluminación, su productividad también mejoró.

De esta manera, los investigadores estaban a punto de declarar un fracaso todo el experimento, sin embargo Elton Mayo y algunos compañeros suyos de la escuela de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y Willian J. Dickson, iniciaron su participación, dando paso a una segunda serie de experimentos; en donde un pequeño grupo de obreros fue enviado a una habitación independiente, ahí se alteraron una serie de variables: aumentaron los salarios, se introdujeron períodos de descanso, la jornada y semana laborales se acortaron; pero los resultados arrojados volvieron a ser contradictorios, y entonces con la realización de otros experimentos subsiguientes Elton Mayo y sus colaboradores concluyeron que lo que provocaba los aumentos en la productividad eran factores sociales tales como la moral, las interrelaciones informales de trabajo, y la administración eficaz.

Así mismo, como los grupos piloto y los de control fueron separados para darles atención especial, éstos desarrollaron un orgullo de grupo y la comprensión de los supervisores reforzó su motivación, es decir, si la gerencia se preocupaba por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial mejorarían sus resultados laborales, a este hecho se le conoció como “efecto Hawthorne”.<sup>12</sup>

En estos experimentos también concluyeron que los grupos informales de trabajo tienen una influencia positiva en la productividad de los trabajadores; este resultado se debió a que muchos de los empleados, decían tener un trabajo que les parecía aburrido pero que por las relaciones y amistad que existían entre sus compañeros, su vida laboral se hacía menos pesada y tediosa.

La Escuela de las Relaciones Humanas representada por Elton Mayo y Kurt Lewin, muestra el enfoque más democrático y liberal de la teoría administrativa, ya que dejó atrás conceptos desarrollados y afirmados por la teoría clásica<sup>13</sup>, para sustituirlos por otros conceptos

---

<sup>12</sup> Ibidem.

<sup>13</sup> La teoría clásica mantiene supuestos como organización formal, autoridad y responsabilidad, jerarquía, unidad de mando, estudios de tiempos y movimientos, principios generales de la administración, entre otros. Chiavenato Idalberto, Op. Cit., p. 7.

desarrollados por la psicología y la sociología industrial: como organización informal, motivación, incentivos sociales, dinámica de grupo, comunicación, liderazgo, y otros.

Los estímulos de incentivos salariales basados en la concepción del “homo economicus” fueron sustituidos por el incentivo social y simbólico fundamentado en la concepción del “homo social”. De acuerdo con esta concepción, el hombre se motiva por recompensas sociales y simbólicas, pues las necesidades psicológicas del ser humano son más importantes que la necesidad de ganar dinero.<sup>14</sup>

### **Teoría del Comportamiento en la Organización**

La teoría del comportamiento en la organización es el segundo enfoque humanista, mismo que surgió con el libro de Herbert A. Simon; para esta escuela la decisión es mucho más importante que la ejecución posterior.<sup>15</sup>

Esta teoría afirma que las empresas son como sistemas de decisiones en donde las personas perciben, sienten, deciden y actúan definiendo sus comportamientos ante las situaciones a que se enfrentan, y al igual que la teoría de las relaciones humanas los aspectos estructurales pasan a segundo término.

De esta manera, se dice que cuando la administración estimula a que los empleados trabajen más y con mejor calidad, la organización cuenta con relaciones humanas eficaces.<sup>16</sup>

Como se mencionó anteriormente, no se analizan a detalle todas las teorías administrativas, pero se incluye un cuadro que a manera de resumen describe el énfasis y el enfoque que la teoría administrativa da a cada etapa histórica de la empresa, para recuperar algunos aspectos importantes de las demás. (Ver Tabla No. 1)

---

<sup>14</sup> Chiavenato Idalberto, Op. Cit., p. 20.

<sup>15</sup> Ibid, p. 21.

<sup>16</sup> Stoner James, Op. Cit., p. 45.

**Tabla No. 1 Etapas cronológicas en la teoría administrativa.**

AÑOS	ETAPAS	ÉNFASIS	TEORÍAS ADMINISTRATIVAS PREDOMINANTES
1780	ARTESANAL COMIENZO DE LA INDUSTRIALIZACIÓN		
1860	DESARROLLO INDUSTRIAL	EN LAS TAREAS	ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA
1914	GIGANTISMO INDUSTRIAL	EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL  EN LAS PERSONAS	TEORÍA CLÁSICA TEORÍA NEOCLÁSICA  TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS
1945	POSGUERRA MODERNA	EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL  EN LAS PERSONAS  EN LA TECNOLOGÍA  EN EL AMBIENTE	TEORÍA NEOCLÁSICA TEORÍA DE LA BUROCRACIA TEORÍA ESTRUCTURALISTA  TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO  TEORÍA SITUACIONAL  TEORÍA SITUACIONAL
1980	GLOBALIZACIÓN, MOMENTO ACTUAL	EN EL AMBIENTE	TEORÍA SITUACIONAL

**Fuente:** Chiavenato, Idalberto (2001), “*Administración: Teoría, Proceso y Práctica*”, Colombia, Mc Graw Hill Interamericana.

En la década de 1950, Eliott Jacques aplicó por primera vez el concepto de cultura al estudio de las organizaciones donde sostenía que la cultura requiere ser modificada para que ésta sea más adaptable al ambiente de la organización.

El término de cultura fue introducido por la escuela de las relaciones humanas después en la década de 1950, los estudios realizados por Eliott Jacques del Instituto de Tavistock dieron paso a la realización del análisis organizacional.

Existen diversas clasificaciones que tratan de explicar el origen de la cultura organizacional atribuyéndole las características de un estudio científico, dentro de las cuales, a continuación se muestran algunas.

En una primera clasificación, existen dos perspectivas, una ve a la cultura como un sistema de ideas, otra como un sistema sociocultural:

### **La cultura como sistema de ideas**

Se encuentra conformada por cuatro posiciones teóricas:

- La escuela cognitiva.
- La escuela estructuralista.
- La escuela de equivalencia mutua.
- La escuela simbólica.

**La escuela cognitiva** sostiene que la cultura es un producto del aprendizaje humano; un conjunto de esquemas cognitivos que el hombre utiliza para organizar sus experiencias, es algo así como un esquema nato en el cual los conocimientos son adquiridos a lo largo de la vida, el representante de esta corriente es el humanista Goodenough, 1957.

**La escuela estructuralista**, cuyo principal representante es Levi Strauss, sostiene que la cultura es producto de los procesos mentales inconscientes y está formada por un conjunto de sistemas

simbólicos colectivos. Levi Strauss (1958) sostiene que las culturas tienen características comunes (estructurales) que se manifiestan de diferentes maneras.

**La escuela de equivalencia mutua**, a través de uno de sus representantes, el pensador Wallace (1970), señala que la cultura puede considerarse como una serie de procesos cognitivos a través de los cuáles se pueden hacer predicciones del comportamiento de los individuos en un sistema social específico.

**La escuela simbólica**, y su representante el sociólogo Geertz (1973), sostiene que la cultura debe ser concebida como un conjunto de símbolos y significados colectivos, por medio de los cuales los miembros de un sistema social orientan su comportamiento e interpretan sus interacciones y experiencias.

La cultura es una telaraña de significados que el hombre ha construido en la cual se encuentra suspendido.<sup>17</sup>

### **La cultura como sistema sociocultural**

En éste esquema lo cultural está inmerso en lo social y lo social en lo cultural.

El punto de vista sociocultural se encuentra conformado por cuatro posiciones teóricas:

- La escuela funcionalista (sincrónica).
- La escuela funcional estructuralista (sincrónica).
- La escuela histórica difusionista (diacrónica).
- La escuela ecológica adaptacionista (diacrónica).

La funcionalista y la funcional estructuralista, conocidas también como sincrónicas, se ocupan del estudio de la cultura en un lugar específico y en un momento histórico preciso; perciben los fenómenos culturales con un fin utilitario.

---

<sup>17</sup> Universidad Autónoma Metropolitana (1999), “Hacia una nueva gestión”, *Gestión y Estrategia*, No. 16, p. 86.

**La escuela funcionalista**, está representada por el humanista Malinowski, quien aprecia los fenómenos culturales (valores, creencia mitos e instituciones) en función de su utilidad para la satisfacción de las necesidades biológicas y psicológicas del ser humano. Bajo esta perspectiva la cultura se convierte en un mecanismo que permite entender y atender las diferentes necesidades humanas.

**En la escuela funcional estructuralista**, sus representantes Radcliffe y Brown, mencionan a la cultura como un mecanismo de adaptación para el individuo a través del cual puede integrarse en comunidades definidas y en lugares precisos. Bajo esta visión la utilidad de la cultura está en función del poder de adaptación de las personas a la vida social.

**La escuela histórica difusionista**, está representada por Boas y Benedict, quienes miran a la cultura como un conjunto de configuraciones producto de circunstancias y procesos históricos concretos, los cuales son autónomos e interactivos. La cultura se transforma en un sistema dinámico y se distingue el estudio de los procesos de asimilación y aculturación. En esta escuela se estudian los cambios culturales como resultado de los procesos históricos y no como un producto de procesos de adaptación.

**La escuela ecológica adaptacionista**, representada por White y Rappaport, manifiesta que la cultura es como un instrumento que se amolda a su medio ambiente.

Bajo esta óptica, el medio social transmite una serie de comportamientos y sirven para la integración del individuo en el medio ambiente.

Otra de las clasificaciones que existen para tratar de definir la cultura organizacional, da el carácter de variable y de metáfora a ésta, existiendo cinco diferentes líneas de investigación que abordan la relación entre el concepto de cultura y la organización. En las dos primeras la cultura desempeña un papel tanto de variable independiente (externa) como dependiente (interna), en las tres últimas, la cultura se emplea como una metáfora:

### **La cultura organizacional como variable:**

Entiende a la cultura de una organización como una *variable independiente* cuando los valores característicos de ésta se introducen a través de sus integrantes, manifestándose a través de patrones de actitudes, valores y comportamiento de sus elementos.

Cuando se considera a la cultura organizacional como una *variable dependiente*, se conciben a las organizaciones como instrumentos sociales, que no solo produce bienes y servicios sino también fenómenos culturales como son los rituales, los símbolos, las leyendas y los mitos.

### **La cultura como una metáfora básica:**

Esta línea de investigación observa a las organizaciones como formas de expresión y como manifestaciones de la conciencia humana, así de esta manera dichas manifestaciones pueden ser estudiadas no sólo en el aspecto económico o material, sino también en sus aspectos expresivos, ideológicos y simbólicos. (Smircich, 1983).

Existen distintas divisiones para entender a la cultura como una metáfora básica, dentro de las cuales está la visión cognoscitiva, la visión simbólica, la visión estructural y la visión psicodinámica.

*La visión cognoscitiva*, considera a la cultura como un sistema único para percibir y organizar una serie de conocimientos y creencias compartidos, de tal manera que la cultura se genera por la mente humana por medio de una infinidad de reglas (Ross y O'Higgins, 1980).

*La visión simbólica*, refleja la forma en que los símbolos se vinculan con relaciones significativas y con las actividades que llevan a cabo los integrantes una organización.

Este enfoque se encarga de estudiar fundamentalmente la forma en que las personas interpretan y comprenden su experiencia y cómo éstas determinan su acción.

*La visión estructural y psicodinámica*, esta línea de investigación considera a la cultura como una expresión de los procesos psicológicos inconscientes, es decir, las formas y prácticas organizacionales son el reflejo de procesos inconscientes.

De esta manera las clasificaciones y divisiones antes mencionadas, abordan aspectos de fundamental importancia para entender a la cultura, pues cada una de ellas hace alusión a la

interrelación que existe entre las personas, el ambiente, la tecnología y los procesos; es decir todos los elementos con los que la organización cuenta y de los cuales se mencionarán más adelante.

Cada clasificación tiene una teoría, y defiende una idea por encima de otras, y a la vez, todas se conjugan para formar una sola, que es la aceptación de métodos y sistemas para sensibilizar el esquema formal de la organización; no se podría decir que una es mejor que otra porque se caería en un error, pero sí se puede decir que unas son complemento de otras, ya que como se puede observar algunas de las clasificaciones citadas toman en cuenta más el lado personal que otras aunque todas sean de la corriente humanista, y otras se enfocan más a la interrelación ambiente-organización para destacar la importancia de la cultura.

Tal es el caso de la primera clasificación que se presentó, en donde se estudia a la cultura como un sistema de ideas y como un sistema sociocultural, mientras que en la segunda clasificación presentada se estudia a la cultura bajo la concepción de variable en un sentido recto, pues la cultura se introduce a la organización por medio de sus integrantes a través de los valores y normas de comportamiento, para después expresarla en sentido figurado en donde el énfasis mayor recae en las manifestaciones de aspectos expresivos, ideológicos y simbólicos.

Por tanto, elegir una sola corriente o clasificación resultaría erróneo considerando que la cultura se vale de ambos esquemas para una acertada interpretación, sin embargo, se tomarán ciertos elementos de ambas divisiones para darle el enfoque deseado a este estudio acotándolo a dos niveles: el inobservable, compuesto por valores, normas y creencias, entre otros, y el observable, que permite ver las manifestaciones de éstos; tales elementos se estudiarán a profundidad en los capítulos siguientes.

Por ahora para una mayor comprensión del concepto de cultura organizacional y su importancia dentro de la gestión administrativa, es importante conocer las características o elementos que la conforman. Edgar Schein menciona que en la cultura existen tres niveles: artefactos, valores adoptados y supuestos básicos; y que tales elementos son fundamentales para entender a la cultura organizacional.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Stoner James, Op. Cit., p. 200.

Los **artefactos** son cosas que la persona ve, escucha y siente cuando se encuentra con un grupo nuevo que tiene una cultura desconocida para ella, los artefactos incluyen productos, servicios e incluso conductas de los miembros del grupo.<sup>19</sup>

Hay artefactos por todas partes y se pueden saber cosas de una cultura con solo prestarles atención.

Ejemplo de ello, es el uniforme de trabajo que porta el personal de Bimbo, Coca-Cola, las corporaciones policíacas, entre otros muchos. Mientras que por otro lado en muchas otras empresas no acostumbran o no tienen la convicción de portar uniforme de trabajo. Ello es evidencia de dos culturas diferentes.

Los **valores adoptados** son las razones que se manejan para explicar por qué se hacen las cosas. La mayor parte de las culturas en las organizaciones pueden encontrar el origen de los valores que adoptan en los fundadores de la empresa; los valores indican lo que debe ser, frente a lo que es.<sup>20</sup>

Los valores establecen la orientación al comportamiento de las personas, no son estrictamente rígidos y algunas veces no están redactados, e incluso si se refuerzan por toda la organización crean un sentido de identidad. Se dice que éste elemento es fundamento central de la cultura, los demás elementos giran en torno a él.<sup>21</sup>

Ejemplo de ello son la creación de más y mejores productos, la generación de campañas publicitarias, la imagen de la compañía, la higiene y la salud, el medio ambiente y la seguridad entre otras.

Así mismo los valores tienden a desarrollarse con el tiempo y reflejan las tradiciones e historia de la empresa.

Los **supuestos básicos** son las ideas que realmente orientan la conducta de los miembros de la organización, son la esencia, lo que la cultura es realmente. Los supuestos son el medio que

---

<sup>19</sup> Ibid, p. 201.

<sup>20</sup> Ibidem.

<sup>21</sup> García, Fernando (1999), “Elementos y manifestaciones de la cultura organizacional” , *Administrare Hoy*, Núm. 67, Noviembre, p.16.

indica cómo hacer las cosas, así mismo enseñan a los miembros a pensar , a sentir y a percibir las cosas.<sup>22</sup> Los supuestos básicos son admitidos por la mayoría de los miembros de la organización.

Un esquema de pensamiento en la organización por parte de los subordinados es el respeto a las líneas de autoridad o de mando, si existe alguna queja o sugerencia, el supuesto básico es enterar al jefe inmediato o superior.

Otro ejemplo de supuesto básico es decir que “al jefe nunca se le contradice”, ya que es el esquema de pensamiento del subordinado.

Los estudios y teorías revisadas acerca de la cultura, se retoman bajo una visión teórica y hasta cierto punto abstracta, de quienes han logrado descifrar y conceptualizar a la cultura; mientras que del otro lado en la práctica, se encuentran las empresas, y la gente que la conforma no tiene la misma apreciación acerca del mismo término, de tal forma que los miembros de la organización independientemente del nivel jerárquico que ocupen, pueden describirla en términos similares, pero la manera de conceptualizarla se apoya en elementos subjetivos y poco conocidos, entendiendo al mismo concepto muchas veces de modo equivocado.

---

<sup>22</sup> Ibid, p. 17.

### 1.3 Definición de Cultura Organizacional

A través del tiempo se han realizado diversos estudios con el fin de dar una explicación a conceptos elementales de la empresa de forma y de fondo para entender a la organización y sus mecanismos de retroalimentación, entre otros.

Tomando en cuenta la faceta humanista que se analizó con mayor detalle en el apartado anterior, la definición útil de cultura organizacional para este estudio es la siguiente:

**“La forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor medida todos los miembros de la organización y que los miembros nuevos deben aprender o cuando menos aceptar en parte, para que sus servicios sean aceptados en la organización”.**<sup>23</sup>

### 1.4 Clasificación de la Cultura Organizacional

A lo largo de los estudios realizados sobre cultura organizacional las clasificaciones que se han dado difieren unas de otras, pero en esencia recuperan aspectos de forma y fondo que caracterizan a éste concepto.

Horacio Andrade en 1989, adapta el esquema antropológico de Franz Boas<sup>24</sup> al ámbito de las cuatro dimensiones en las que la cultura organizacional de una empresa puede expresarse.<sup>25</sup> (Ver Figura No. 2)

**Manifestaciones simbólico-conceptuales:** Expresan las creencias y valores centrales de la organización a través de imágenes y conceptos.

**Manifestaciones conductuales:** Representan a las formas de comportamiento diario de los miembros de la organización.

---

<sup>23</sup> En el año de 1996 aparece esta definición por Elliott Jacques en el libro: “Administración”, de James Stoner.

<sup>24</sup> Estudiante del campo humanista, con estudios sobre psicología, sociología.

<sup>25</sup> Ibid, p. 18.

**Manifestaciones estructurales:** Se refieren a la organización social; mediante estas manifestaciones se expresa de manera directa la forma de cumplir con los objetivos organizacionales formalmente.

**Manifestaciones materiales:** En este rubro se mencionan todos aquellos recursos físicos con los que se cuenta para realizar las actividades de la organización.

La descripción de cada uno de los elementos que integran los rubros de las manifestaciones, se estudian a detalle en los capítulos dos y tres de ésta investigación.

Algunos de los aspectos de la cultura organizacional son muy evidentes, y otros son menos visibles, de ahí que la cultura de la organización se compare con un “iceberg”, el “iceberg de la cultura organizacional”.<sup>26</sup>

El Iceberg consta de dos niveles:

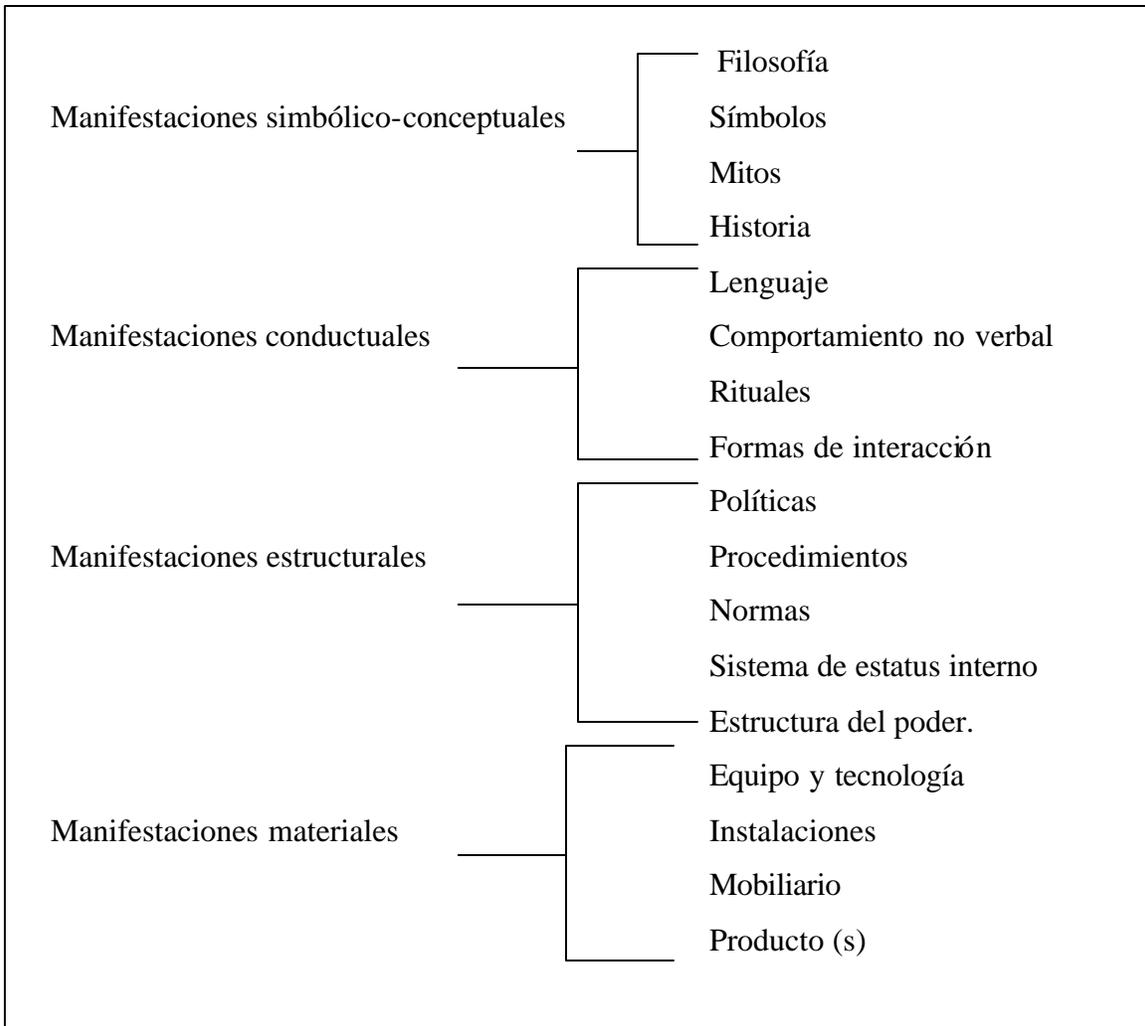
En la superficie están los aspectos visibles, como las metas expresadas formalmente, la tecnología, la estructura, las políticas y procedimientos, así como los recursos financieros, éstos son elementos que se interpretan como manifestaciones estructurales y materiales.

Bajo la superficie están los aspectos menos visibles, es decir, los aspectos informales en la vida de la organización, como son las percepciones, actitudes, sentimientos, valores, interacciones informales y normas del grupo, éstos elementos se estudian a través de las manifestaciones simbólico-conceptuales y conductuales.

---

<sup>26</sup> Stoner James, Op. Cit., p. 200.

**Figura No.2 Clasificación de las manifestaciones de la Cultura Organizacional**



**Fuente:** García, Fernando (1999), “Elementos y manifestaciones de la cultura organizacional”, *Administrate Hoy*, No. 67, Noviembre, p. 18.

## 1.5 La Cultura Organizacional en el contexto de la globalización.

Durante mucho tiempo, el concepto de cultura fue considerado solo un elemento más en la gestión administrativa, muchas veces quizás sin darle el peso merecido; ahora los rasgos característicos de la cultura organizacional que la hacen única y diferente, nacen y se transforman con la práctica cotidiana, con elementos nuevos y modificando el esquema original adquirido por la empresa. Estos son los cambios que vive la humanidad, consecuencia irreversible de una etapa llamada Globalización, concebida como tal a partir de 1980.<sup>27</sup>

Esta etapa se caracteriza por la complejidad para poder interpretar de manera adecuada el ambiente externo por parte de las empresas y anticiparse al futuro, de ahí que no logren descifrar lo que sucederá como lo hacían tiempo atrás; hacer las cosas como se hacían antes es una mentira porque hoy todo ha cambiado, la incertidumbre es la preocupación más importante para el sector empresarial, pues es imposible vislumbrar un futuro cierto.

Todo ha tomado matices diferentes, que van desde lo material a lo intelectual y de principio a fin; prever resultados como antes se podía hacer, realizando experimentos y estudios científicamente probados resulta muy difícil.

Tantos son los cambios ocurridos, que ahora el cerebro del hombre es sustituido por el cerebro de una máquina llamada computadora; y para los estudios de las ciencias de la administración el camino aún es largo por recorrer.

El estudio de la cultura organizacional se convirtió en un tema importante cuando se le dió un carácter mucho más activo y pasó de ser un elemento más en la gestión administrativa a un elemento que generaría una rentabilidad en las inversiones; la concepción de cultura ha cambiado.

Al hablar de globalización se vienen a la mente los cambios que esta conlleva en todos los aspectos materiales e intelectuales; y para el estudio de la cultura organizacional, el efecto globalizador no pasa desapercibido sino todo lo contrario, el impacto que tiene ésta etapa en la

---

<sup>27</sup> Chiavenato Idalberto, Op. Cit., p. 6.

fase administrativa se ve claramente reflejada en todos los aspectos y ámbitos de la empresa, un ejemplo representativo de la magnitud de este fenómeno es el siguiente:

“Un cigarro habano cuya concepción original proviene de Cuba, se elabora hoy con tabaco recogido en las Vegas de Bauruco, Santo Domingo; con fibras cultivadas en los tabacales de San Andrés Tuxtla, Veracruz, y con la capa exterior proveniente de Camerún; las operaciones industriales se dirigen desde Kingston, Jamaica, y las operaciones comerciales desde New York.”<sup>28</sup>

Este es sólo un ejemplo de globalización de los miles que existen en todo el mundo; pareciera ser sencillo pero resulta más complejo de lo que se pudiera imaginar y esto se debe a la integración de los elementos tanto humanos como materiales. Se habla de un producto del mundo para el mundo. Ese es ahora el efecto a que se enfrentan las empresas, efecto que más que ser una complejidad resulta ser todo un reto.

Se trata de una integración no sólo de proveeduría, comercialización o venta, sino que es también la integración del factor humano, uno de diferente nacionalidad, cultura, raza o religión. Y es que integrar a ese personal en una misma organización, bajo un mismo emblema, en una sola idea, es aún más complejo que el que resulta de integrar las partes del producto.

Eso es globalización, un mundo de complejidad en producción, venta, recursos humanos, finanzas, mercadotecnia, etc. Ahora las empresas se enfrentan a la internacionalización, llevando y cambiando con ellas todo un cúmulo de ideas, sentimientos y expresiones, para mercados también de ideas y costumbres diferentes.<sup>29</sup>

La preocupación actual de los administradores y dueños de empresas en torno a la globalización se finca en conjuntar todos esos elementos antes mencionados para llevar el producto a los lugares indicados, en el momento adecuado y en el tiempo señalado.

Ahora se toma una actitud diferente, haciendo las cosas pensando ya no en los competidores vecinos únicamente sino de los que se encuentran al otro lado mundo.

---

<sup>28</sup> Llano, Carlos (1994), *El nuevo empresario en México*, México, Mc Graw Hill, p. 23.

<sup>29</sup> Aspectos fundamentales de la cultura organizacional.

De ahí la importancia y preocupación de la empresa más que nunca, en lograr la unificación de los elementos humanos, materiales, técnicos y administrativos.

Ese es el objetivo más general e importante para lograr el éxito y enfrentar al mercado global hoy en día.

Es aquí bajo este contexto en donde se plasma el éxito de una cultura organizacional, y en donde se puede apreciar qué tan fuerte o débil es una cultura en realidad.

Cuando en la empresa se habla de globalización el contexto de la empresa también cambia en todos los sentidos, porque se habla de la integración total de todos sus elementos, se aprecia el valor de los mismos y el peso que tienen unos elementos sobre otros, pero sin caer en preferencias haciendo de todos los elementos simplemente eso, elementos que forman parte de la empresa y que juntos llegarán a la conclusión de un objetivo.

## **CAPÍTULO 2.**

### **ASPECTOS FORMALES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **2.1 Introducción**

Cómo se observó en el primer capítulo, la historia de las organizaciones, y en sí de la cultura organizacional, se debe en gran parte a la consecución de lineamientos y normas de acción a seguir, tomas de decisiones basadas en el análisis de casos y eventos, así como del éxito con el que la organización conjugue todos sus elementos, administrativos, humanos y materiales.

En este segundo capítulo se analizan a detalle los aspectos formales de la cultura organizacional, su clasificación, características principales, causas por las que son considerados como aspectos formales dentro de la cultura organizacional, así como los instrumentos utilizados para medirlos, de ahí que para su estudio se haga una revisión minuciosa de tales aspectos, considerando además su intervención para el logro de los objetivos de la organización.

Para que una organización sea concebida formalmente como tal, se requiere de elementos estructurales y materiales netamente administrativos, contables, financieros y fiscales, y es que en la mente de cada individuo impera la idea de concebir a la organización por medio de políticas, procedimientos, normas, estructura jerárquica y de poder, elementos materiales como equipo y tecnología; de ahí la importancia de analizar estos aspectos y su incidencia en el marco de la cultura organizacional, ya sea para reafirmar o negar su trascendencia.

## 2.2 Definición y clasificación de aspectos formales

Existen distintas clasificaciones sobre los elementos de que consta la cultura organizacional, como se mencionó en el capítulo anterior, apartado 1.4; Franz Boas expresa a la cultura organizacional en cuatro dimensiones: manifestaciones materiales, manifestaciones estructurales, simbólico-conceptuales y manifestaciones conductuales.

Otra de las clasificaciones es la que hace Herman N. Stanley, citado por James Stoner<sup>30</sup>, en donde clasifica a la cultura organizacional en dos niveles, fenómeno al cual se le conoce como “iceberg” de la cultura organizacional, señalando que en la superficie están los aspectos evidentes o abiertos, y bajo la superficie están los aspectos cubiertos u ocultos.

Como se observó, ambas son en esencia iguales, y para efectos de este capítulo, se estudiarán a detalle las manifestaciones materiales y estructurales o aspectos formales de la cultura organizacional.

### **Aspectos Formales**

Los aspectos formales, son todos aquellos aspectos que caracterizan de manera formal a la organización, “la formalización en una organización origina predecibilidad, orden y consistencia”<sup>31</sup>; en este rubro se encuentran las Manifestaciones Estructurales y las Manifestaciones Materiales, que se revisarán con mayor detalle para conocer más acerca de la ingerencia y el impacto que tienen estos aspectos en la cultura organizacional.

---

<sup>30</sup> Stoner James, Op. Cit., p.199.

<sup>31</sup> Robbins, Stephen (1996), *Comportamiento Organizacional*, México, Prentice Hall, p. 686.

## Manifestaciones Estructurales

Las manifestaciones estructurales se refieren a la organización social, a través de las cuales se expresa de manera directa la forma de cumplir con los objetivos organizacionales formalmente, como son: <sup>32</sup>

- Políticas.
- Procedimientos.
- Normas.
- Sistema de estatus interno.
- Estructura del poder.

Las manifestaciones estructurales son aquellas a través de las cuales la cultura organizacional expresa la manera de hacer cumplir los objetivos organizacionales de manera formal, el Mtro. Fernando García Córdoba,<sup>33</sup> menciona que:

Las **políticas** son lineamientos de observación general que rigen las acciones de las organizaciones, representan la directriz encomendada por el jefe; estas son, las políticas de venta, de calidad, seguridad e higiene, de respeto al medio ambiente y a la sociedad, entre otras.

Por ejemplo, durante la etapa de producción suele suceder que alguno o algunos de los productos tengan defectos o se averíen, esto se puede deber a que durante la etapa de elaboración del producto, la maquinaria empleada haya fallado o que el recurso humano por algún descuido haya tenido alguna falla que recayó en el producto ya sea en proceso o terminado, de ahí que la empresa establezca lineamientos o políticas para que no surjan defectos y decidir que hacer con aquellos productos defectuosos.

---

<sup>32</sup> Veáse capítulo 1, apartado 1.4.

<sup>33</sup> Licenciado en Psicología por la UNAM, Maestro en Metodología de la Ciencia por el PEST y C. Del IPN. Catedrático de Metodología de la Investigación en la UPIICSA del IPN. Presidente de la Academia de Metodología de la Investigación.

Los **procedimientos** son la serie de métodos y procesos relacionados formalmente con la organización, en los cuales se señala el modo de hacer las cosas.

En toda empresa la realización de las tareas y actividades necesarias para la consecución de los objetivos se realizan de manera formal, es decir que en la empresa se ejecutan actividades aplicando una técnica, un método, una serie de pasos que hace posible la elaboración adecuada del producto, y de esta manera el personal trabaja bajo una guía que permite obtener productos de calidad, haciendo efectivos los procedimientos establecidos.

Las **normas**, son todas aquellas disposiciones claras, formales e implícitas que establecen parámetros entre los cuales debe regirse la conducta del individuo sujeto a una organización, en ellas se establecen los tipos de premios y castigos impuestos por la empresa, los cuales obedecen a determinadas conductas.

Por ejemplo si un miembro llega a violar las reglas, automáticamente se le designa un castigo, la organización puede optar por sacarlo del grupo o bien aplicarle una sanción, para corregir tal anomalía.

Las normas a nivel empresa, son para todos los miembros de la misma, pero existen dentro de la organización grupos o subgrupos que establecen sus propias normas y entre ellos hacen efectivas sus propias disposiciones y sanciones.

Existen dos clasificaciones de normas aplicadas a la organización, unas son *Obligatorias*, que son aquellas que los miembros del grupo deben aceptar para poder pertenecer al mismo, y *Periféricas*, las que son deseables pero no esenciales, de modo que si un miembro infringe alguna de estas últimas no implica expulsión del grupo o una grave sanción.<sup>34</sup>

El **sistema de estatus interno**, se trata del lugar que ocupa una persona en una jerarquía, considerando sus cualidades personales, funciones y rendimiento, éstas características sirven para desarrollar y determinar el sistema de promociones en la empresa, así que los empleados que presenten un alto rendimiento y desarrollo en sus funciones, serán quienes estén ocupando los

---

<sup>34</sup> García Fernando, Op. Cit., p. 21.

mejores puestos, salarios, prestaciones sociales y posiblemente un nivel jerárquico más alto dentro de la organización.

Esta manifestación es una muestra clara del tipo de organización que se quiera proyectar, ya que los directivos siempre tienen una imagen que cuidar ante terceros, pues de ellos dependerá en parte el grado de satisfacción que todos los miembros de la empresa tengan, así como del posible éxito o fracaso de las negociaciones que la empresa contrae. Dependiendo de el tipo de organización al que se pretenda llegar, proyectan una imagen diferente.

La **estructura del poder**, se refiere al grado de influencia formal y real que tienen las personas dentro de la organización.<sup>35</sup>

Por ejemplo, hay gerentes que son líderes establecidos por el organigrama, que se han ganado ese lugar por su desempeño y por realizar actividades o cosas fuera de lo común, generando un compromiso y confianza con los trabajadores; existen además otros líderes informales que no son precisamente los jefes designados por la estructura del poder, y que llegan a tener aún más apoyo por parte del personal que los jefes formales, es ahí donde la directiva debe de fijar su atención para reconocer a ésta persona y encontrar el diálogo que les permite a ambas partes trabajar hombro con hombro para lograr fines comunes en beneficio de la organización.

Cada uno de los elementos mencionados, contribuye al cumplimiento de los objetivos dentro de un marco normativo, impuesto por la estructura organizacional.

El proceso de selección, los criterios para evaluar el desempeño, las prácticas de recompensas, la capacitación, y los procedimientos establecidos aseguran de alguna forma que las personas que sean contratadas se ajusten a la cultura de la empresa.

Cabe mencionar que tales elementos corresponden a la guía de acción propuesta por la dirección de la empresa, pues no se puede pensar en una organización en donde no hay reglamentos, normas y supuestos que seguir para realizar las operaciones cotidianas, entre otras, y de las cuales depende el futuro de la empresa.

---

<sup>35</sup> Ibidem, p. 22.

Ya sea que estén por escrito o no, pero siempre hay normas, horarios de entrada y salida, tipos de vestimenta y obligaciones que cumplir, lo que la empresa se espera del empleado.

### **Manifestaciones Materiales**

En el rubro de las manifestaciones materiales se mencionan todos aquellos recursos físicos con los que la organización cuenta para realizar sus actividades,<sup>36</sup> y con los cuales se apoya para llevar a cabo sus diferentes tareas, de manera que permitan un adecuado funcionamiento de la misma; estas manifestaciones se conforman de los siguientes elementos:

- Equipo y Tecnología.
- Instalaciones.
- Mobiliario.
- Producto (s).

El **equipo y tecnología**, son todos los elementos necesarios para la realización de las operaciones, por este medio se crean los productos y servicios que las empresas ofrecen.

Ejemplos de éstos elementos son: máquinas de escribir, calculadoras, procesadores de palabras, impresoras, fotocopadoras, maquinaria, sistemas de cómputo, y las líneas de montaje, entre otros; todo forma parte de la cultura de la organización.

Las **instalaciones**, son aquellos inmuebles dentro de los cuales se llevan a cabo las actividades administrativas y operativas; por ejemplo, hay empresas que construyen los espacios para sus oficinas de tal forma que parezcan una casa, y a veces las oficinas se encuentran en instalaciones que parecen un rancho o hacienda, también las hay de tipo oriental en occidente y viceversa, ya sea en provincia o en la capital del país, dentro o fuera de la ciudad, ello es un reflejo de los valores que tiene el fundador, sus gustos, preferencias, creencias y cultura.

---

<sup>36</sup> Ibidem.

El **mobiliario**, representa toda clase de muebles y elementos de las oficinas, pero empleados sólo de manera decorativa; incluye cuadros, plantas, alfombras, tapetes, espejos, entre otros; por lo general, los muebles y el inmueble construido van en combinación, con el fin de que la empresa adopte un estilo propio que la caracterice.

El **producto(s)**, son los objetos o cosas que la empresa fabrica a través de un proceso de producción, este elemento es nuevo en el ámbito de las manifestaciones ya que los productos o servicios de la empresa representan los valores y las costumbres de los fundadores.

La cultura de Microsoft es en gran parte un reflejo del cofundador y actual DGE, Bill Gates; Gates es enérgico, competitivo y muy disciplinado; éstas son las mismas características que se utilizan frecuentemente para describir al gigante de software que dirige. Otros ejemplos de fundadores que han tenido un impacto sobre la cultura de sus organizaciones son Akio Morita en Sony, Fred Smith en Federal Express, Mary Kay en Mary Kay Cosmetics, entre otros.<sup>37</sup>

De esta manera el producto puede haber surgido bajo una estricta y rigurosa planeación, por simple conocimiento del oficio; pero en todos los casos se puede reconocer la cultura del fundador.

Se cree que el producto o servicio que brinda la empresa, es el factor clave para iniciar una comprensión de sus valores y creencias, pues es su razón de ser.<sup>38</sup>

Por ejemplo, las instituciones que prestan servicios médicos a la comunidad de manera desinteresada y sin fines de lucro, tienen valores compartidos por todos o la mayoría de las personas que integran esa institución, a diferencia de empresas como los bancos o aquellas que son de giro comercial, pues sus intereses son distintos y difícilmente prestarían un servicio de manera desinteresada; esto es un reflejo de los valores que cada empresa tiene y que va estrechamente relacionado con la actividad que desempeña.

---

<sup>37</sup> Robbins Stephen, Op. Cit., p. 689.

<sup>38</sup> Ibidem.

Así se muestra que los aspectos materiales son esenciales para la realización de cualquier actividad dentro de la empresa, y que representan un símbolo característico de la cultura organizacional.

### 2.3 Características principales de los aspectos formales

Dentro de las características principales que se pueden manejar, están las que se encuentran descritas de manera formal, documentadas y listas para ser puestas en marcha en el momento en que se requieran, pues son aspectos que la empresa considera elementales, bajo los cuales la organización se desenvuelve, y con lo cual hace frente a la competencia.

Las manifestaciones estructurales y materiales son de alguna manera tangibles, ya sea escritas o no; planes y formas de trabajar están reunidas en la organización, y cuando se encuentran por escrito su consecución se facilita; así que los manuales, contratos de la empresa y la capacitación marcan un esquema de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.

Estos son sólo algunos de los elementos citados anteriormente y que dejan la impresión de la realización de actividades formales en la organización.

La comunicación es conocida como una herramienta administrativa básica, la “*comunicación formal*” es el canal de información oficial que se transmite dentro de la organización y que se filtra por todas las áreas de la misma, la “*estructura formal*” se refiere a las relaciones interpersonales que surgen entre las partes que conforman a la organización.

A través del organigrama de arriba a abajo y de izquierda a derecha, la función de los órganos administrativos pone énfasis en la ejecución del trabajo, actividades de vital importancia que le dan vida a la organización. Como se observó en las manifestaciones estructurales y materiales que se revisaron en el apartado anterior, se marca la influencia de éstos aspectos sobre la cultura organizacional.

De esta manera infinidad de autores hacen referencia a la importancia de un contexto formal para trabajar eficientemente, Eliott Jacques menciona: “35 años de investigación me han convencido de que la jerarquía administrativa es la más eficiente, la más fuerte y de hecho la estructura más natural nunca antes inventada para las grandes organizaciones”.<sup>39</sup>

## 2.4 Causas por las que se consideran aspectos formales dentro de la cultura organizacional

Las causas o el origen por las que las manifestaciones estructurales y materiales se consideran aspectos formales de la cultura organizacional radica en la necesidad de mantener cierto orden y formalidad dentro de las organizaciones, en toda empresa por pequeña que ésta sea siempre se imponen reglas que cumplir ya sea escritas o no, se maneja un inventario, quizá muy pequeño y con un control carente de mecanismos eficientes, pero que sirve de guía para administrar sus recursos.

Sin importar el tamaño de la empresa, ya sea pequeña, mediana o grande siempre existe una jerarquía que respetar, políticas, reglamentos, normas y procedimientos que enseñan al personal a realizar sus tareas cotidianas de una manera eficiente, así mismo para que esto se de, es necesario un ambiente material propicio para la ejecución de tales actividades, equipo y tecnología, instalaciones y mobiliario, que conlleven a la generación del producto o servicio, razón de ser de la empresa.

## 2.5 Formas o instrumentos utilizados para medir los aspectos formales.

Los instrumentos utilizados para medir a los aspectos formales varían de empresa a empresa, sin embargo los mecanismos utilizados se pueden emplear en cualquier empresa, ya que para estudiar a los mismos es necesario entender y aplicar el instrumento o método que esté acorde

---

<sup>39</sup> Gutiérrez, José (1995), *Japón: una visita al futuro*, México, Everest, p. 36

con las necesidades de la empresa, sea para evaluar, confrontar y analizar el correcto aprendizaje y ejecución de las actividades en el terreno de lo formal; es por eso que aunque algunas empresas tengan o no un reloj checador, estarán evaluando a su personal de distinta forma, todo depende de la disposición y recursos con que la empresa cuente para hacer frente a sus necesidades de control y prevención.

Entre los métodos empleados para medir los aspectos formales están: Las entrevistas estructuradas, las encuestas, la observación directa, las intervenciones por grupos o individuales, el diagnóstico de la situación actual de la empresa, técnicas de análisis de roles, entre otras evaluaciones descritas en el manual de procedimientos de cada empresa, así como aquellas que se derivan de los cursos de inducción y capacitación al personal.

Las técnicas de análisis empleadas son: técnicas de análisis de rol, ejercicios de interdependencia, técnica de negociación del rol, ejercicio de aprecio y preocupaciones, indagación apreciativa, diagramas de responsabilidad, visión y el análisis de campo de fuerzas, las discusiones de grupo, y juntas de confrontación, son idóneas para recopilar información y enriquecer aún más alguna técnica o método empleado.

Cabe mencionar que en cualquiera de los métodos empleados, las intervenciones son aplicadas a individuos, equipos y grupos, relaciones intergrupo o a la organización en total, así como a los procedimientos, dichas intervenciones están diseñadas para mejorar la efectividad a nivel individuo y grupo, así como la interrelación entre estos.

Es muy importante que la directiva o gerencia de la empresa, esté siempre de acuerdo con la técnica o el método empleado, ya que será quien proveerá de todo tipo de información para llevar a cabo cualquiera de los métodos empleados.

Con el siguiente ejemplo, se puede ver la forma en la que se debe medir la ejecución de las actividades para cumplir con las normas. Es necesario que los directivos se esfuercen por

mantener un adecuado nivel de operación que conlleve a la generación de buenos resultados en cuanto a infraestructura, atención al cliente, seguridad e higiene, impacto ambiental, entre otros.

En México, el manejo de una gasolinera (franquicias de PEMEX) son foco de altas exigencias para el cuidado ambiental, por lo cual constantemente se exige la remodelación de las existentes, para cumplir con los estándares establecidos;<sup>40</sup> los proveedores de tanques de doble convención (cuya función principal es prevenir fugas, construir tuberías de fibra de vidrio y polietileno de alta densidad) son muy requeridos; así que los interesados en continuar con su negocio y operar con la calidad de operación requerida por el gobierno, deben cumplir con las normas VL, NOM, ISO 9000 y ULC, que son parámetros de seguridad.<sup>41</sup>

De esta manera los resultados obtenidos de medir los aspectos formales se plasman en el reconocimiento que las empresas encargadas de certificar otorgan; es importante mencionar que solo algunas de las empresas gasolineras obtienen las certificaciones mencionadas, pues muchas de ellas no reúnen los requisitos mínimos establecidos, y al momento de evaluarlas no califican para obtener su certificación.

Este es sólo uno de los ejemplos con el que se puede ilustrar el grado de evaluación a que una empresa se enfrenta para obtener un certificado de calidad que la hace diferente a las demás, competitiva y próspera.

Como este caso, existen miles, empresas de diferente giro pero que son expuestas a evaluaciones constantes con el fin de mejorar sus servicios para ofrecer al cliente un producto o servicio de calidad, enalteciendo el valor de ésta no sólo en términos monetarios sino en todos los ámbitos y aspectos en que la organización se refleje.

---

<sup>40</sup> Sistemas de control de calidad, instrumentos para el mejoramiento y planes estratégicos de instrumentación, son sólo algunos de los aspectos que son medidos a través de las normas de ISO 9000, también existen organismos que se encargan de ofrecer orientación de sus servicios para la normalización, verificación y certificación de las empresas industriales, comerciales o de servicios que quieren contar con niveles de competitividad internacional.

<sup>41</sup> Pérez, Guillermo (2001), “Sacúdase el miedo a vender”, *Entrepreneur*, No.11, Agosto, p. 33.

Las normas mencionadas anteriormente, son sólo algunas de las que existen para que una empresa sea reconocida como competente y comprometida con la sociedad y el medio ambiente; es aquí donde las diferencias culturales en las organizaciones marcan una clara separación entre una cultura organizacional fuerte y una débil.

En la cultura organizacional fuerte, el aspecto cultural tiene un mayor impacto sobre el comportamiento de los empleados y está relacionada con una menor rotación de personal; se comparten ampliamente los valores centrales de la organización y cuantos más miembros aceptan los valores centrales, mayor es su compromiso con los mismos; en la cultura organizacional débil, el impacto que la cultura tiene sobre el desempeño de los empleados es totalmente contrario al que se observa en una cultura fuerte.

Una cultura fuerte tendrá una gran influencia sobre el comportamiento de sus miembros, de esta manera empresas como Nike promueven la salud y el bienestar físico a través del pago extra a los empleados que asisten en bicicleta en lugar de en auto al trabajo;<sup>42</sup> una vez más se muestra que una forma para otorgar el pago extra a algunos empleados, se califica a partir de la actitud que los mismos demuestran al realizar algunas actividades sujetas a estímulo.

Se puede ver que la disciplina devuelve buenos resultados así como también hace plantearse objetivos de manera constante, y medir la forma en que aspectos como normas, políticas, estructura y procedimientos inciden en la empresa y representan un arma benéfica tanto para la organización como para la comunidad social que gira entorno a la misma.

La importancia de los elementos formales de la cultura organizacional para realizar cualquier actividad, operación o negociación, radica en la factibilidad con que se pueden medir tales aspectos, lo cual disminuye las probabilidades de error que se tengan. El análisis que se hace en la organización de los factores con los que cuenta, y que van de los aspectos materiales como mobiliario y equipo, a la reflexión sobre el aspecto estructural, como son políticas, procedimientos, normas y lineamientos de poder, sirven para reconocer la influencia y efectos de tales aspectos en un entorno formal.

---

<sup>42</sup> Robbins Stephen, Op. Cit., p. 685.

## **CAPÍTULO 3.**

### **ASPECTOS INFORMALES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **3.1 Introducción**

Como se observó anteriormente, hablar de cultura organizacional resulta un tema bastante amplio, por lo que es necesario analizar por separado a los aspectos formales e informales de los cuales se compone. En el presente capítulo se exploran a detalle los aspectos informales de la cultura organizacional, con el fin de analizar y evaluar sus características principales, instrumentos utilizados para medir su impacto en la organización, su importancia y los efectos reflejados en la misma.

En el capítulo 1 se explicó el origen, definición y clasificación de la cultura organizacional, revisando los aspectos formales de que consta; retomando lo anterior, en este tercer capítulo se realiza un análisis aún más detallado revisando aspectos de la organización formal a fin de analizar algunas de sus características, y de esta manera utilizar tales elementos para crear un eje de comparación con los aspectos informales de la organización. La guía fundamental de esta investigación se centra en conocer el impacto que tienen los aspectos informales de la cultura organizacional en el individuo, la empresa y el medio que los rodea.

Cabe mencionar que para llevar a cabo una evaluación de los aspectos informales y sus repercusiones sobre el desempeño de la organización, es necesario entre otras cosas, conocer elementos o instrumentos de medición que hagan posible realizar esta tarea; sin embargo la existencia de tales mecanismos que apoyen esta labor hasta este momento son muy escasos, y hasta cierto punto éstos son inexactos en su apreciación, pues la confiabilidad que ofrecen, muchas veces, queda sujeta a la voluntad y criterio del investigador.

## 3.2 Definición y clasificación de aspectos informales

Como se analizó anteriormente, la importancia de los aspectos formales dentro de la organización enmarca el esquema tradicional de conceptualizar a la misma, considerando elementos materiales y estructurales que dan a la empresa vida de principio a fin; sin embargo existen otros elementos que resultan de vital importancia en la vida de las organizaciones, aspectos que sólo son posibles concebir a través de los elementos humanos con que la organización cuenta, a los cuales se les conoce como **aspectos informales**.

### **Aspectos informales**

Los aspectos informales, son todos aquellos elementos que caracterizan de manera informal a la organización, expresan tanto el “estado inconsciente” de la organización de modo intuitivo y emocional, como los tipos de comportamiento e interacción de los miembros de la misma; en este rubro se encuentran las manifestaciones simbólico-conceptuales y conductuales.<sup>43</sup>

Sin restar importancia a los aspectos formales revisados con anterioridad, los aspectos informales se tratan de manera más exhaustiva a continuación, ya que representan la parte medular de esta investigación.

### **Manifestaciones Simbólico-Conceptuales**

Éstas manifestaciones expresan las creencias y valores fundamentales del grupo mediante conceptos o imágenes.<sup>44</sup>

Tienen la característica de percibirse de manera intuitiva y a nivel emocional, en este rubro de manifestaciones simbólico-conceptuales se encuentran los siguientes aspectos:

---

<sup>43</sup> Véase capítulo 1, apartado 1.4.

<sup>44</sup> Ibidem.

- Filosofía
- Símbolos
- Mitos
- Historia

La **filosofía**, constituye el ideal que la organización pretende alcanzar, dirige los objetivos, políticas y estrategias de la organización y da origen a la imagen de la empresa.

Toda organización tiene su propia filosofía y es establecida por el fundador, debe ser clara y precisa, pero si ésta filosofía no refleja lo que la empresa pretende alcanzar, entonces se pueden suscitar problemas graves, en dado caso, la filosofía de la empresa deberá redefinirse, pues las confusiones le pueden resultar costosas.

Una compañía con misión<sup>45</sup>, visión<sup>46</sup> y valores, preserva casi religiosamente su ideología básica y difícilmente la cambiará; los valores básicos de la empresa constituyen una base sólida, y en algunos casos han permanecido intactos por más de 100 años, es decir que “la única vaca sagrada es su ideología central”<sup>47</sup>, por lo tanto se entiende que todo lo demás se puede cambiar o eliminar.

Los **símbolos**, señalan la disposición física de la organización, incluyen objetos, animales, colores, figuras, personajes, entre otros; ejemplo de ello son los automóviles que algunas empresas otorgan a su personal, el logotipo con el cual se le identifica, el color del uniforme que el personal usa, el estilo del mobiliario, tamaño y forma, así como ciertos privilegios con que cuentan algunos ejecutivos.

El poder de ésta manifestación incide en la percepción de ciertos colores, formas y figuras que se ligan fácilmente a las de una empresa en especial, por ejemplo el color de su uniforme o su unidad vehicular. Por ejemplo: Prudential Life Insurance es una empresa que simboliza su permanencia y confiabilidad con el peñón de Gibraltar, esto tiene un gran significado tanto para los empleados como para los clientes.

Los símbolos se pueden expresar por medio de logotipos, elementos arquitectónicos, prioridades de estacionamiento, uniformes, oficinas, normas de puertas abiertas contra cerradas, cafetería

---

<sup>45</sup> Misión: Propósito o razón de existir de una organización.

<sup>46</sup> Visión: Aspiraciones y valores fundamentales de una organización, generalmente atractivos para las mentes y corazones de sus miembros.

<sup>47</sup> Collins, James y Porras (1995), *La administración del tercer milenio*, Bogotá, Norma, p. 88.

común o comedor exclusivo para la alta dirección, placas, gafetes, las obras de arte que se cuelgan en las paredes y tipos de premios.<sup>48</sup> Robbins Stephen menciona como ejemplo, la matriz de Tandem Computers en Cupertino, California, empresa que tiene veredas para trotar, una cancha de básquetbol, espacio para clases de baile y yoga, así como una gran alberca, y en general todo para que lo disfruten los empleados cada viernes por la tarde a las 4:30, los empleados también participan en una barra libre de cerveza semanal, cortesía de la empresa, la disposición física de Tandem es un ejemplo de símbolo material.

Los **mitos**, son interpretaciones simbólicas del origen y desarrollo de la organización, que conforman una especie de historia sagrada y todos aquellos elementos que explican figurativamente cómo y por qué la organización ha llegado a ser lo que es.

Los mitos forman vínculos entre los valores y la realidad, algunas funciones son: explicar, expresar, mantener solidaridad y cohesión, legitimizar, comunicar deseos inconscientes y conflictos, mediar entre contradicciones y proveer narraciones para enlazar el presente con el pasado.<sup>49</sup>

En ocasiones se generan comentarios entre los empleados en los que se cita a héroes,<sup>50</sup> o batallas que sucedieron en el pasado y que con el tiempo han sido respaldadas para el mantenimiento y reafirmación de la cultura que predomina en la empresa. Los empleados de IBM por ejemplo, cuentan el caso de una supervisora de seguridad de una planta que se enfrentó a Thomas Watson Jr., quien en ese tiempo era un poderoso presidente del consejo de IBM. Esta supervisora, una mujer de veintidós años, recibió la orden de asegurarse de que las personas que entraran a zonas de seguridad llevaran visible su identificación. Un día, rodeado por sus acompañantes, Watson se acercó a la puerta de una zona donde la supervisora estaba de guardia, Watson llevaba una cinta naranja aceptable en todas las demás partes de la planta, pero no la verde que era la que permitía la entrada a esa puerta.

Aunque ella lo conocía, le dijo que había recibido instrucciones de impedir la entrada a cualquier persona que no llevara la identificación adecuada. El mensaje de IBM a los empleados es: No importa quién sea usted, debe obedecer las reglas.

---

<sup>48</sup> Hellriegel, (1998), *Administración*, México, Mc Graw Hill, p. 602.

<sup>49</sup> García, Fernando, Op. Cit., p. 19.

<sup>50</sup> Héroes: personas que poseen características altamente apreciadas en la cultura y quienes de esta manera sirven como modelos de comportamiento.

La **historia**, comprende una narración de acontecimientos que predicen acerca de los fundadores de la organización, representa la unión del presente con el pasado y dan explicaciones a las prácticas actuales. Los miembros de la organización, e incluso a veces los clientes de la misma, relatan alguna anécdota o hecho que ocurrió con los fundadores; éstos relatos o anécdotas ayudan a entender el por qué de las cosas que se hacen, pero no sólo son relatos de acontecimientos acerca de los fundadores, sino también del quebranto de reglas, del ascenso de las personas, reducciones en la fuerza de trabajo, colocación y reubicación de empleados, manejo de conflictos, tipos de acciones correctivas y preventivas, entre otras.

De esta manera, las historias suelen ser las manifestaciones expresivas de una conducta, una cultura y una tradición, tal es el caso, de Don Luis Calvo Arroyo y de Doña Francisca Arroyo, oaxaqueños, fundadores de tostadas el Danzante. Don Luis comenta que desde que él tenía 6 o 7 años, su madre, la señora Francisca, lo mandaba a poner el maíz para hacer tortillas blandas que ella vendía para mantener a sus hijos, y así en 1968 la hermana mayor de Don Luis impulsó a Doña Francisca a comprar una máquina para hacer tortillas blandas con un costo de 28 mil pesos, iniciando su negocio en la colonia Alemán del municipio de Oaxaca de Juárez; años más tarde Don Luis Calvo se quedó a cargo del negocio adquiriendo más máquinas para trabajar en los municipios de Cuilapan, Zaachila, El Tule y Santa Cruz Xoxocotlán; tiempo después decidió producir no sólo tortillas blandas sino también tostadas; percibió la necesidad de que las personas que viajan caminando por largas horas, necesitaban alimentos que se conservaran por mucho tiempo y que no representaran un gran peso.

La experiencia le ha servido también para diseñar mecanismos con los que obtienen tostadas fritas, con ajonjolí, ligeras, norteñas, totopos, nachos, para chilaquiles, sopas y otras especialidades. Actualmente Luis Calvo es presidente del Comité de Normas de la Certificación Laboral de la Industria de la Masa y la Tortilla, además de que el pasado 19 de diciembre del 2001, obtuvo el primer lugar del Premio a la Ciencia y la Tecnología de manos del Presidente de la República.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> José, Lourdes (2002), “Inventan súper tortilladora”, *El oaxaqueño*, No. 90, Septiembre, p. 7.

Este es un ejemplo de cómo las historias llegan a ser guías de acción para dirigir a la organizaciones, aprendiendo de los beneficios y perjuicios ocasionados por determinadas normas que se aplicaron en algún momento.

Así, se recuperan lecciones acerca de la forma en que se puede edificar la planeación que determinará cursos de acción a seguir; de esta manera, los relatos acerca de las particularidades bajo las cuales se crea y se desarrolla una empresa sirven para que en algún momento se repitan esas acciones y actitudes que arrojaron buenos resultados, así como para que se tomen en cuenta aquellas que resultaron fallidas para no cometer los mismos errores.

### **Manifestaciones Conductuales**

Las manifestaciones conductuales, son las formas de comportamiento de los miembros del grupo y su interrelación con los demás, en este rubro se encuentran aspectos como:

- Lenguaje
- Comportamiento no verbal
- Rituales
- Formas de interacción

El **lenguaje**, está integrado por las palabras, las expresiones, los modismos, los giros, las claves que utilizan las personas para comunicarse verbalmente y que cada organización desarrolla para comunicarse.

Elementos de este sistema son: expresiones coloquiales, gestos, señales, signos, canciones, bromas, chistes, chismes, rumores, proverbios, metáforas y lemas.<sup>52</sup>

Las organizaciones generalmente tienen términos que utilizan para señalar equipos, oficinas, personal clave, proveedores, clientes y productos.

Es importante señalar que cuando las personas aprenden el lenguaje organizacional es indicio de que se está aceptando la cultura, esto se da a través del aprendizaje de las siglas o claves lo cual

---

<sup>52</sup> Hellriegel, Op.Cit., p. 55.

puede significar una tarea compleja, sin embargo con el paso del tiempo estas pasan a ser parte de lo cotidiano. A los miembros de una organización se les identifica por el lenguaje que utilizan, así que un ejemplo de ello son las claves que los departamentos de la empresa utilizan para realizar sus operaciones, identificar actividades o alertar en caso de accidentes.

Estas claves, siglas o expresiones dan a la organización una forma distinta y propia de decir las cosas, distinguiéndose de esta manera de otras organizaciones, ya sea de manera formal o informal, por lo que la expresión del lenguaje va desde el presidente de la compañía hasta aquella persona que se encarga de realizar la limpieza de la misma.

El **comportamiento no verbal**, se basa en los movimientos corporales originados por una conducta, como son: el comportamiento espacial,<sup>53</sup> el aspecto exterior y los aspectos no lingüísticos del discurso.

Por ejemplo, los empleados de Disney, muestran siempre una apariencia limpia, son delgados y se ven saludables, los nuevos empleados reciben una guía de apariencia de 36 páginas que detalla todo, desde el largo y el estilo del cabello hasta la cantidad correcta de cosméticos; al igual que la apariencia, la personalidad Disney es otro elemento importante para esta empresa, los entrevistadores escogen candidatos que son entusiastas, que se enorgullecen de su trabajo; esa es la imagen que la compañía muestra.<sup>54</sup>

De esta forma, el comportamiento no verbal es símbolo de una estructura que refleja y transmite aspectos externos e internos del individuo, con formas de expresión no lingüísticos que dan a todos los clientes de la empresa la idea de un estilo, de una forma de comportamiento adoptada gracias a la interpretación de una cultura o subcultura en general, el comportamiento no verbal incluye todo tipo de formas expresivas y emocionales que se manifiestan sólo a través del elemento humano, con el fin de transmitir pensamientos, ideas, sentimientos, conductas, tipos y estilos de vida.

---

<sup>53</sup> Por espacial se entiende al lugar de trabajo.

<sup>54</sup> Robbins Stephen, Op. Cit., p. 699.

Los **rituales**, son aquellas secuencias repetidas de actividades y expresiones conductuales que expresan y refuerzan los valores de la organización, como por ejemplo las metas que son más importantes, qué personas son útiles y cuáles no, en un contexto simbólico-ceremonial.<sup>55</sup>

Existen rituales de saludo, de reuniones de trabajo, de reconocimiento al desempeño de los empleados, o los que la organización realiza siempre en su fiesta de fin de año, e incluso puede hacer una reunión anual de premiación, en la que se otorgan estímulos (económicos o en especie) a empleados que se hayan destacado durante ese año.<sup>56</sup>

Uno de los rituales más conocidos es la premiación anual de Mary Kay Cosmetics, que dura dos días y tiene lugar en un auditorio, las vendedoras reciben una serie de premios (broches de oro con diamantes, estolas de piel, cadillacs rosa), basados en su éxito con las cuotas de ventas, este es un espectáculo motivador porque reconoce públicamente el rendimiento de las vendedoras.<sup>57</sup>

De esta forma los rituales contribuyen en gran medida a la generación de una cultura mucho más firme y más sólida cuando en ella se reconocen esta clase de acciones, los rituales a partir de la costumbre se vuelven prácticas cotidianas en la vida de las empresas. Para la empresa éste tipo de eventos le representa una acción que reafirma la adopción de la cultura de la empresa, puesto que los empleados se sienten parte de la compañía y sienten orgullo de ello.

Las **formas de interacción**, son aquellas que representan las reglas implícitas, dictan la manera en que se relacionan las personas en cada situación, es decir, en situaciones de carácter formal o informal y también se enfocan a las reglas explícitas sobre los mecanismos de comunicación de la organización, los supuestos que manejan se refieren a cuándo, cómo y con quién deben hacerse las cosas.

Los empleados tienen una forma de comportamiento entre ellos mismos, así como para con sus jefes, por su parte, los jefes y gerentes se comportan de manera distinta y peculiar con sus subordinados y con sus superiores, de esta forma se establece una relación de respeto mutuo, pues la educación, el nivel de trabajo y el puesto que se tenga en la organización son elementos importantes para obtener el nivel de vida deseado, aunque también influyen las destrezas del

---

<sup>55</sup> García, Fernando, Op. Cit., p.20.

<sup>56</sup> Robbins Stephen, Op. Cit., p. 696.

<sup>57</sup> Ibid, p. 697.

individuo, sus habilidades en el trabajo, el tipo de trabajo que desempeña, el sueldo, la antigüedad y la edad, éstos son aspectos determinantes que interfieren en las relaciones de trabajo, comunicación, etc.

### 3.3 Características principales de los aspectos informales

Dentro de las características principales que se pueden manejar, a continuación se enlistan las principales:

- Dificultad para medir los aspectos informales de la cultura organizacional.
- Originalidad y predecibilidad abstractos y medianamente posibles de cuantificar.
- Se comparten elementos comunes entre sí, cada empresa posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos.
- Algunas culturas dan la impresión de ser muy dinámicas, otras de ser pasivas.
- La gente reconoce a la organización a través del tiempo, al personal que ahí trabaja y el modo en el que lo hace.
- Los empleados escogerán la cultura organizacional que prefieren como ambiente de trabajo.
- El personal al adoptar la cultura reconocen elementos ambientales, como son: la comunicación, aspectos organizacionales que se comparten, el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, el tipo de trabajo y los roles que se desempeñan, entre otros.
- La informalidad de algunas empresas, las ha hecho más populares que otras, existen algunas que se caracterizan por la formalidad de sus acciones, esto no quiere decir que no contemplen aspectos informales, sino que unas trabajan más elementos de tipo formal que informal que otras.
- Los dirigentes de la compañía suelen ejercer gran influencia sobre sus subordinados en cuanto a cultura se refiere, ya que la mayor parte de los miembros deben aceptar los supuestos y valores de la cultura, para que esta tenga éxito.
- Las manifestaciones estructurales y materiales conforman una parte de la cultura de la organización que se complementa con la parte informal de la misma.

A las empresas de computación Silicon Valley de California las caracteriza la informalidad, y entre las razones por las cuales algunos prefieren trabajar allí es el clima agradable, los empleados profesionales pueden trabajar en horarios especiales, pueden usar ropa informal en la

oficina, ejercitar su creatividad con mucha libertad y poner gran empeño en sus actividades; los aspectos informales que en estas empresas se manejan las hacen distintas de otras, además de darles popularidad y atraer a nuevos empleados. Estas son maneras de arraigar la cultura.

### 3.4 Causas por las que se consideran aspectos informales dentro de la cultura organizacional

Dentro de las causas por las cuales es importante considerar aspectos informales está el hecho de que en toda organización existen elementos o aspectos que no son fáciles de medir o que se pueden predecir, como el comportamiento de una persona, su conducta, sentimientos y valores, entre otros; esto se debe a la informalidad con que éstos factores se presentan, de ahí que en todas las organizaciones existen pero de diferente manera. Para unas son aspectos aceptados y reconocidos por todos los miembros de la organización, mientras que en otras empresas son aspectos a los que no se les reconoce su importancia.

En muchas empresas tal vez ni siquiera se conozcan y debido a ello no se tiene interés en agudizar su percepción y sensibilidad para conocerlos, estudiarlos, aceptarlos y reforzarlos. Conocerlos y reconocerlos es importante, ya que para la empresa éste conocimiento puede representar grandes beneficios para enfrentar el mundo actual; el poder que tienen los elementos mencionados y explicados anteriormente en este capítulo, sirve de guía para entender los efectos que los aspectos informales tienen sobre la cultura organizacional de la empresa.

Como ya se mencionó, las razones por las que se consideran aspectos informales de la cultura organizacional son muchas, pero en esencia, la causa se refiere a que los elementos humanos de la empresa son el activo principal de esta, y después de comprender lo valiosos que son se puede entender lo importante que resulta conocer su conducta, su expresión, sus sentimientos, valores, responsabilidad, trabajo en equipo, respeto, carácter, y otros, ya que son elementos que inciden sobre la conducta en el trabajo, el compromiso, el ambiente de trabajo, y las relaciones interpersonales.

Las manifestaciones simbólico-conceptuales y conductuales, son formas de expresión que se consolidan en la interacción individuo-grupo, ya que la enseñanza aprendizaje que se genera a través de la retroalimentación es un poderoso vínculo entre la aceptación de la cultura organizacional y la puesta en marcha de acciones correctivas y preventivas para lograr que los planes sean realizados como se establecen.

### 3.5 Formas o instrumentos utilizados para medir los aspectos informales

Estudiar la forma en que se miden a los aspectos informales de la cultura organizacional, resulta abstracto y con un grado de dificultad mayor que aquél que se puede tener con respecto a los aspectos formales de la cultura organizacional, se utilizan algunas técnicas y parámetros que miden las emociones y el entorno humano, como test de personalidad, psicología y clima organizacional; sin embargo las herramientas o elementos de exploración en el ámbito aún son escasos y muy generales; por ejemplo, la medición de la conducta de las personas en el momento de traspasar las puertas de la empresa, el grado de adopción de la cultura de la empresa, el nivel de aceptación o rechazo por parte de las personas con antigüedad en los puestos de trabajo hacia los nuevos elementos contratados por la empresa, el carácter adecuado de los directivos hacia los subordinados, entre otros.

Katz y Kahn , estudiosos de la psicología social de las organizaciones, mencionan que es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa con el lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.<sup>58</sup> La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en sus estrategias, estructuras, métodos y técnicas de acción.

Así como los individuos manifiestan su originalidad por medio de su comportamiento, lenguaje, y formas de interacción, así la empresa manifiesta su comportamiento y su individualidad por medio de la cultura.

---

<sup>58</sup> Forteza, Juan Luis (2002), “La cultura organizacional como factor de competitividad”, *Administrare Hoy*, No. 96, Abril, p. 34.

Los aspectos formales de la cultura organizacional, como se observó en el capítulo anterior, forman parte estructural de los lineamientos y reglamentos que la empresa concibe para su correcto funcionamiento, ya que la empresa delimita funciones, roles de actividades que los individuos o el personal debe realizar; tales factores enmarcan una guía de acción para llevar a cabo un plan, una misión, y todos los objetivos planteados. Los aspectos informales son aquella parte de la empresa que refleja su modo de ser y complementa a la parte formal; la cultura de la organización trata los dos aspectos, tanto el formal como el informal, así como su influencia en la empresa y en el medio que le rodea.

Los individuos poseen un gran poder receptor para adoptar la cultura que más les guste, al momento de traspasar las puertas de la empresa las personas se ponen a prueba, pues el individuo debe aprender a confrontar su identidad con la de la empresa, para posteriormente encaminar sus actitudes y comportamientos afines con los de la empresa, solo así se podrá lograr la adopción de la cultura de la empresa por parte de los miembros de la misma; es por ello que la medición de los aspectos informales se hace indispensable.

No se puede decir que existen elementos o herramientas para medir cuantitativamente y con precisión estos elementos en la empresa, lo que se hace es realizar aproximaciones reales para llevar a cabo esta serie de estudios y para determinar su grado de aceptación y adopción entre los miembros de la empresa, su importancia y su repercusión para la misma.

Existen sin embargo algunas investigaciones que se han hecho con el propósito de lograr estas mediciones, Kurt Lewin, sostiene que el comportamiento del empleado está en función de la interacción entre las características personales y el ambiente.<sup>59</sup>

$$B = f(P, E)$$

Donde:

B= Empleado

P= Características personales

E= Ambiente

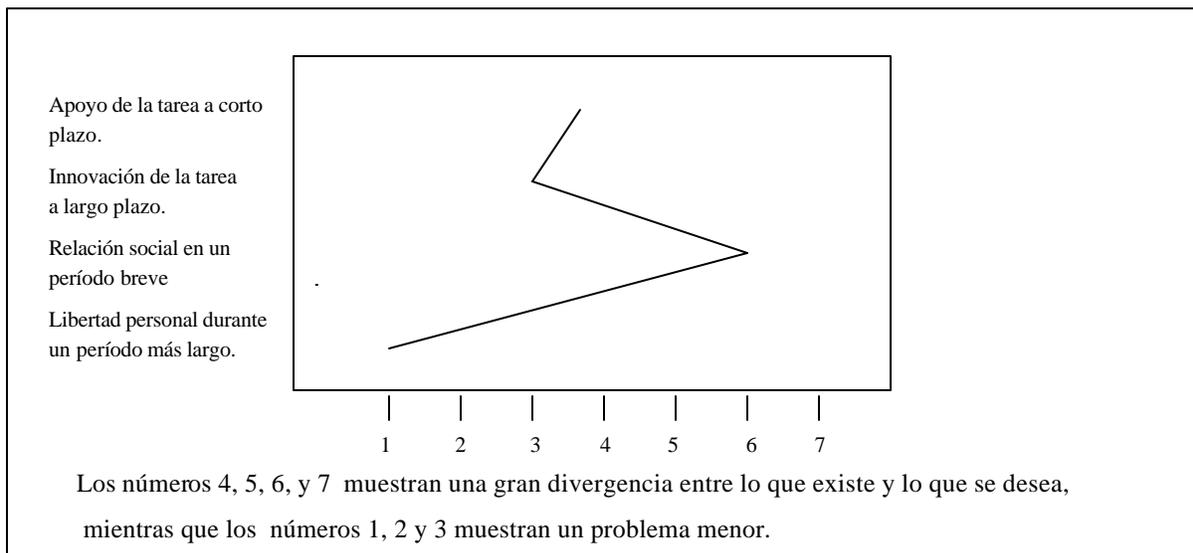
---

<sup>59</sup> Keith, Davis (1998), *El comportamiento humano en el trabajo*, México, Mc Graw Hill, p. 69.

Ralph Kilmann y Mary Saxton, consultores especializados en diseño organizacional, idearon un instrumento cuantitativo para medir la cultura, al que llamaron “**Brecha Cultural**”, este instrumento se centra en el estudio de 4 dimensiones de la cultura, estas son: (1) apoyo a las tareas a corto plazo, (2) innovación de las tareas a largo plazo, (3) relación social en un periodo breve, y (4) libertad personal durante un periodo más extenso.

Para obtener la brecha cultural, es necesario que los entrevistados valoren tanto la cultura actual como la deseada, y las diferencias encontradas indicarán algunas posibles “Brechas Culturales”. (Ver Figura No. 3)

**Figura No. 3 Brecha Cultural**



**Fuente:** Tomado de Kilmann y Saxton, Pittsburg, Pa: Organizational Design Consultants, Inc., 1983.

El método de Brecha Cultural aunque es bastante completo, carece de practicidad, puesto que se requiere de un largo período para obtener resultados, se contempla un tiempo de 2 o 3 años para su aplicación.

Otros métodos empleados para medir y analizar la cultura se realizan a partir de análisis y observación de historias, símbolos, rituales, ceremonias religiosas, por medio de entrevistas estructuradas, entrevistas no estructuradas, y encuestas.

De esta manera la medición de los aspectos informales de la cultura organizacional se estudia y se evalúa para analizar sus efectos en la organización y en el individuo, con el fin de conocer más acerca del ambiente organizacional, ya sea para implementar, reforzar o desechar: políticas,

procedimientos, normas y prácticas cotidianas, así como para realizar una acertada toma de decisiones.

Existe además un método muy novedoso que tiene sus orígenes en Estados Unidos, el cual hace énfasis en la objetividad de las evaluaciones que se hacen en la empresa para lograr cambios en la cultura organizacional, a este método se le conoce como **“Feed Back 360 grados”**.

Odin Westgaard es especialista en diseño de sistemas de rendimientos y de evaluación, su trabajo se enfoca al rendimiento, capacitación y entrenamiento mediante el uso de Feed Back.

### **Descripción del método**

El Feed Back de 360 grados ó retroalimentación de jefe a subordinado y viceversa, consiste en la evaluación de los subordinados al jefe y del jefe a los subordinados, en suma, todos son evaluados por todos, a través de una combinación de opiniones, visiones y criterios.

El método sirve para construir o reconstruir los planes de desarrollo y calificación personal y organizacional, en función a las fortalezas y debilidades que se observan en todos los ámbitos de la organización.

La inducción del método genera resultados favorables en poco tiempo, por un lado se obtienen beneficios económicos y por otro lado actúa reforzando la cultura organizacional.

En la evaluación de 360 grados, aparte de las opiniones que suele dar el jefe como resultado de la evaluación, se adhieren las opiniones de los subordinados, pares<sup>60</sup>, compañeros de los superiores, clientes internos y externos, proveedores internos y externos, y la autoevaluación, donde el verdadero destinatario y beneficiario de la evaluación no es el jefe del evaluado sino el evaluado mismo; los resultados sumados y convertidos en base de datos serán útiles para la empresa al seleccionar al guía, entrenador, orientar a los dirigentes y también para identificar líderes potenciales.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Los pares es un término que se aplica a las personas que se encuentran en un mismo nivel dentro de la estructura jerárquica.

<sup>61</sup> [www.pignc-ispi.com/text/vitas/odin.htm](http://www.pignc-ispi.com/text/vitas/odin.htm).

Durante la evaluación, la función de subordinados, pares, pares de los superiores, clientes internos y externos, proveedores internos y externos, se expresa en la siguiente tabla. (Ver Tabla No. 2)

**Tabla No. 2 Mecanismo Feed-Back**

<b>ELEMENTOS</b>	<b>FUNCIÓN</b>
<b>Pares</b>	Evalúan a la persona por su desempeño como miembro de un equipo (proveedor interno).
<b>Supervisados</b>	Los supervisores reciben feed-back por parte de los supervisados sobre su desempeño en su papel de jefes.
<b>Proveedores</b>	El personal que se encarga de coordinar y reorganizar en la empresa a los proveedores externos, reciben feed-back por parte de ellos.
<b>Clientes</b>	Los clientes o consumidores con su consumo agregan una evaluación más al desempeño de la empresa.
<b>Comunidad</b>	La comunidad también forma parte de esta cadena de retroalimentación, da feed-back a la organización sobre su contribución o repercusión al medio ambiente y a la sociedad a largo plazo.

**Fuente:** Elaboración propia, basada en información de un artículo publicado por Odin Weestgaard, sobre el método.

### **Consideraciones al aplicar Feed Back 360 grados**

- ✓ Es importante que antes de que se ponga en práctica el método, las personas sean entrenadas previamente sobre cómo recibir Feed-Back y en cómo participar sin ponerse a la defensiva, atacar u ofender.
- ✓ El Feed Back de 360 grados no debe usarse como evaluación inicialmente porque genera mucho temor y resistencia.
- ✓ Es preciso que haya una respuesta inmediata de quien ha recibido feed-back a quienes lo han dado.
- ✓ Se utilizan formularios de tipo estándar para que midan lo mismo, y aunque los formularios múltiples son útiles en ocasiones dificultan las tareas; al final de la evaluación la información se integra en un formulario final de síntesis
- ✓ El uso de software como Lotus Notes o similares, y/o correo electrónico, resulta de gran ayuda para el proceso.

- ✓ No se debe ligar al sistema de compensaciones o remuneraciones porque resulta contraproducente, ya que incrementa tensiones internas y un efecto halo.<sup>62</sup>
- ✓ No se debe ligar al sistema de evaluación a personas con baja autoseguridad o en fusiones, reducciones, reestructuraciones, pues disminuye en gran medida el rendimiento.
- ✓ El Feed Back se ajusta fácilmente a un cambio cultural o de entrenamiento.

El feed-Back es un método nuevo, a partir del año 2001, se conoce en el mundo empresarial, es por eso que sus aplicaciones no se encuentran generalizadas en las empresas, y sólo se sabe de su implantación en algunas de ellas.

En Pérez Company, empresa estadounidense petrolera; el uso de el metodo de feed-back les significó un beneficio de 900.000 US\$ que aún sigue creciendo. Esto fue trabajo de grupos de no mas de 25 personas reunidas en 3 días.

En el Banco de Boston, con la introducción del método, el tiempo de entrenamiento del servicio telefónico pasó de 60 días a 18, además se incrementó el nivel de entrenamiento final en 40% lo cual les permitió certificar ISO 9002.

En el banco Rio-Santander y Bansud-Banamex, se redujo a 10% el costo de entrenamiento, y se incrementaron las ventas en 38% en Badsud, a través de personal que antes había estado limitado a tareas operativas.

En Refinor's gas, refinería de combustible en el norte de Argentina, el director Roger Kaufman por medio de este método consiguió reinsertar laboralmente a 100 familias, y bajar la rotación de aquellos quienes no estaban integrados a la comunidad.

Ahora la comunidad compra preferentemente Refinor's gas (las ventas se incrementaron en 35%), su lema “porque es nuestra”, refuerza la cultura organizacional que la empresa tiene.

---

<sup>62</sup> El efecto halo es un fenómeno meramente perceptual, consiste en la tendencia a centrar la atención en una sola característica, ya sea favorable o desfavorable, esta consideración afecta la evaluación de otras características del subordinado; el efecto generaliza, si la característica preponderante es favorable, a las demás se les conciben de igual forma, y si por el contrario, la característica es desfavorable, la tendencia para las demás características será también desfavorable.

El método de Feed-Back , resulta ser un método también muy completo y ambicioso, y que a la fecha resulta ser el único en su tipo, ya que consiste en la retroalimentación tanto de proveedores, clientes y comunidad, es decir se vinculan todas aquellas personas que tengan nexos con la empresa; por tanto el tiempo y acceso a la información que se maneje en la aplicación de este estudio son vitales.

Los métodos mencionados en esta sección, son herramientas por medio de los cuales se puede llegar a introducirse en la cultura de la organización, realizar análisis del estado o la fase en la que se encuentre la cultura, reforzar o desechar políticas, realizar hasta un cambio parcial o total en la misma si así se requiere; éstos métodos no tienen influencia directa en esta investigación, sin embargo se pueden considerar para consecuentes investigaciones afines al tema.

### 3.6 Importancia de considerar aspectos informales dentro de la Cultura Organizacional en la empresa

La importancia de estos aspectos radica en la influencia que ejercen sobre el comportamiento del individuo en la organización y su influencia directa sobre ésta, sin embargo como se mostró en el apartado anterior, existe una enorme dificultad para predecir un grado de comportamiento idóneo, pues cada organización tiene una cultura distinta.

Cada elemento estudiado es concebido como una expresión del comportamiento humano que se manifiesta a través de los elementos citados, como el lenguaje, la expresión corporal, los símbolos, los mitos, rituales, entre otros.

Los elementos tratados, tanto aspectos formales como informales, forman parte de un cúmulo de conocimientos que diversos autores han elevado con una categoría de ciencia, ya que la investigación de tales elementos da paso a la creación de nuevos mecanismos de acción, en pro de realizar mejoras a la organización, mejorar el ambiente laboral, incentivar al personal a trabajar con esmero y responsabilidad, mejorar la calidad de vida de las personas, realzar su orgullo, premiar sus valores, y otros.

La existencia del control como elemento del proceso administrativo da pauta y guía de acción para medir el avance generado con respecto a la planeación, controles de inventarios, control de materiales, sistemas de entradas y salidas de mercancías y productos, entre otros controles que miden la eficiencia de la administración. La medición de los aspectos informales es aún limitada, los controles que existen hacia estos aspectos son escasos y no se conocen en muchas organizaciones.

“La importancia de la cultura radica en la influencia indirecta y a mediano y largo plazo para la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía.”

Se asegura que la capacidad de explicar y predecir la conducta de un empleado, se logrará en el momento en el que se tenga un conocimiento exacto de cómo se crea, mantiene y aprende la cultura organizacional.<sup>63</sup>

En el desarrollo de la empresa, el conocimiento de su cultura organizacional es vital, puesto que ésta se dirige al recurso humano; este último es básico porque de su gestión depende la correcta ejecución de los planes elaborados, y es estratégico porque los cambios de organización no pueden realizarse, lógicamente, sin la participación de las personas que los tienen que ejecutar.

### 3.7 Efectos de la adopción de los aspectos informales en el personal y en la organización

Cuando el personal acepta y adopta la práctica cotidiana de los aspectos informales dentro de la organización, es una señal de que el aprendizaje ha tenido una importancia significativa; de la adopción de estos aspectos dependerá el bienestar de la organización y del individuo.

El investigador Guédez, plantea dos aspectos para lograr importantes avances en la adopción de la cultura organizacional: el filosófico y el actitudinal.

---

<sup>63</sup> Muñoz, Beatriz (1989), “Cambio de cultura: diagnóstico e implementación”, *Alta Dirección*, No. 143, 1989, pp. 21-27.

El **aspecto filosófico** se vincula con la misión, visión y valores de una organización, aspectos en los que la gerencia tiene especial importancia, ya que son los directivos quienes deben asumir el papel de facilitadores para esbozar y concretar la misión, visión y valores.

El **aspecto actitudinal** se refiere a los tipos de comportamientos, sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, lealtad e involucración afectiva. Este es el aspecto que representa la fuente principal del clima organizacional.

Entre las implicaciones a las que se hace referencia respecto a la adopción de la cultura organizacional, se enfocan a tres elementos básicos en la empresa:

A la **persona**; ya que le da capacidad para interpretar, decidir y buscar su propia satisfacción, es decir, la persona al ingresar a la organización se adaptará o no a partir de la cultura que existe en la misma.

A las **condiciones estructurales del trabajo**; que se refiere a las compensaciones, desarrolla un sistema de incentivos para gratificar al empleado por realizar eficaz y eficientemente su trabajo. Esta eficiencia se logra más fácilmente colocando a las personas en el lugar de trabajo que les corresponde.

A los **sistemas de gestión de personas**; es decir a las prácticas y criterios de control que se tengan para la dirección del grupo, así como a sus resultados y actualización de sus técnicas, les proporciona una nueva perspectiva: que se refiere a tratar al empleado como humano y no como una máquina más y tomar en cuenta sus valores en cualquier actividad que la empresa realice.

Tanto para la organización como para el individuo, la cultura cumple con varias funciones, como se muestra en la tabla. (Ver Tabla No. 3)

**Tabla No. 3 La organización y el individuo inmersos en la cultura.**

<b>Para la organización</b>	<b>Para el individuo</b>
Delimita los tipos de comportamiento.	Permite interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de las personas.
Transmite un sentido de identidad a sus miembros.	Da una idea de lo que se espera de él.
Crea un compromiso personal de los miembros hacia la empresa.	Ofrece una representación completa de las reglas del juego sin las cuales no puede obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.
Disminuye el grado de inestabilidad predecible referente a recursos de la empresa se refiere.	Tiene mayores probabilidades de conocer más los puntos débiles y fuertes de la organización e implementar medidas preventivas y correctivas para mejorar los resultados.
La toma de decisiones es más acertada gracias al estudio y análisis de casos y eventos suscitados en la empresa.	
Mejorar las condiciones de trabajo, tanto de la organización como del individuo.	

**Fuente:** Elaboración propia, basada en la obra de “*Administración*” de James Stoner (2001).

De esta manera la aceptación y adopción de la cultura organizacional causa importantes efectos positivos tanto para la organización como para los individuos. Mediante este análisis se ha podido observar el impacto que tienen estos elementos para llevar a cabo una eficiente administración en el que los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos estén estrechamente relacionados para lograr un buen resultado en todos los ámbitos

Con todo lo anterior se destaca fundamentalmente el papel que juega la cultura organizacional en la empresa, para todas y cada una de las partes que la integran; desde lo material a lo intelectual y de lo popular a lo cultural, manifestando su presencia a través de los elementos humanos, materiales, financieros y técnicos, confrontado la veracidad de los aspectos implícitos con la aceptación de los explícitos, y confrontando así lo formal de lo informal.

## **CAPÍTULO 4.**

### **IDENTIDAD INSTITUCIONAL Y LIDERAZGO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **4.1 Introducción**

Las empresas al igual que las personas tienen una personalidad que las define, las identifica y distingue de las demás; como se ha examinado con anterioridad, las manifestaciones de la cultura organizacional tratadas anteriormente, se apoyan en su contenido formal e informal en que se sostienen.

En este capítulo se ponen de manifiesto las implicaciones de la identidad institucional, así como del liderazgo ejercido en la organización para llegar a conocer mejor la cultura organizacional y las dimensiones de ésta; estos estudios hacen alusión a las características particulares de que la empresa se vale para darse a conocer, difundir su estilo de vida, estratificar su entorno, e identificar sus fuerzas y debilidades ante los subordinados y el mercado.

Esta gama de conocimientos hace posible cuestionar la conveniencia de adoptar un estilo, un modelo o un patrón que perdure en la conciencia de la gente y que haga de la empresa un abanico de posibilidades que lleven a todos a lograr sus metas.

Las dimensiones de la cultura organizacional muchas veces son inciertas e insospechadas, pues el lado humano de la empresa resulta abstracto y difícil de conocer, es por eso que la profundidad de estos conocimientos solo representa un intento más por revelar los desafíos a los que se enfrenta la organización y las posibles formas de solucionar problemas para atenuar riesgos, a través del intercambio de ideas y hechos involucrados en la acción.

## 4.2 Identidad Institucional

La empresa, en cualquiera de sus formas legales de constitución, se caracteriza por una identidad, es decir, un conjunto de características reunidas bajo un concepto de imagen, mostrando a todos los que tratan con ella: a qué se dedica, qué hace, quiénes la integran y cómo se integra, entre otros aspectos.

La Identidad Institucional es todo aquello por lo que reconocemos a una organización, es la representación mental o física que nos hacemos de un acontecimiento, refleja la relación de la institución con su actividad.<sup>64</sup>

Los especialistas en identidad institucional hoy día incluyen el análisis, la investigación y el diseño para lograr una mejor conceptualización acerca de la imagen que la compañía muestra. Este es uno de los rasgos más importantes de la identidad institucional, pues el aspecto que la organización da a todas las personas, tanto a nivel interno (personal), como externo (proveedores, clientes, competidores) determina muchas veces la percepción buena o mala que se tenga acerca de la organización.

La empresa a través de la identidad institucional logra proyectarse y constituirse en un conjunto de elementos intrínsecos propios e insustituibles.

El aspecto de la identidad institucional ha revolucionado, pues ya no solo se concibe en la mente de los diseñadores y publicistas; sino que además las formas en que se perciben las actividades de la compañía son estudiadas por disciplinas como la mercadotecnia, la publicidad, las relaciones públicas, la administración y el desarrollo de los recursos humanos.

La identidad tiene que ver con 4 áreas de actividad<sup>65</sup>:

- Productos o servicios: lo que se fabrica o vende
- Ambiente: en donde se fabrica o se vende

---

<sup>64</sup> Niño de Rivera, Liliana (1997), citando a Ginebra Joan, citado en Tesis: *Identidad Institucional de la Casa de Cultura Huajuapán de León*, Oax., p. 40.

<sup>65</sup> *Ibid.*, p. 41.

- Comunicación: es la descripción de lo que se hace
- Comportamiento: tipos de comportamiento de las personas dentro de la compañía, entre ellas mismas y hacia los de afuera.

Uno de los agentes por medio del cual se percibe particularmente a la organización es el *producto o servicio* que ésta ofrece, ya que es la función primordial de la empresa.

*El ambiente* en el que toda compañía opera, edificios, oficinas, industrias o salones de exhibición, marcan una influencia acerca de la forma en que se percibe a la misma.

La publicidad y otros aspectos promocionales representan parte de *la comunicación* que se usa en algunas compañías, pues los productos a través del envase, etiqueta, publicidad con que se maneje, así como las formas de hacerlo llegar al consumidor, determinan la identidad tanto del producto como de la empresa que lo produce.

*El comportamiento* es la forma en la cual muchas veces se identifica a una empresa, pues el tipo de comportamiento del personal es crucial para obtener una idea del tipo de empresa con la cual se trata, así mismo del personal con el que cuenta.

De esta manera la identidad institucional juega un papel importante en la forma en que se percibe a una empresa.

Las semejanzas que existen entre identidad institucional y la cultura organizacional son múltiples, y ambas centran su estudio hacia dos puntos claves: el primero es dar a conocer a la empresa por medio del producto o servicio, acciones, actividades, mobiliario y equipo, personal, entre otros; y el segundo es lograr armonizar todos los elementos con que la empresa cuenta.

La diferencia entonces entre identidad institucional y cultura organizacional estriba en que la identidad solo se ocupa de la trascendencia de los elementos tangibles y visibles que conforman a la empresa, tales como: el producto, el ambiente, la comunicación y el tipo de comportamiento, mientras que en la cultura se retoma el lado abstracto de lo humano y va más allá de una atribución y de una interpretación, es mucho más amplia, en algunas de sus manifestaciones es intangible y hasta invisible. Sin embargo, ambas confrontan el lado formal del informal en todas sus dimensiones.

Identidad institucional y cultura organizacional se complementan en cada una de sus manifestaciones para lograr el desarrollo de la organización dentro y fuera del entorno empresarial, el uso de métodos y técnicas utilizadas para medir el comportamiento de la organización, así como para idear instrumentos que apoyen un objetivo o un plan; están sujetas en una parte por la ideología que prevalece en la dirección de la empresa, y por otra, por la incesante búsqueda de agradar al público consumidor, con el afán de obtener mejores resultados para penetrar en el mercado.

### 4.3 Influencia del liderazgo dentro de la cultura organizacional

Desde antaño la figura de un ser que guía y dirige a otros, dotado de ciertas cualidades y características particulares, representa el medio por el cual los miembros de un grupo son capaces de lograr las metas propuestas, pues la influencia de un orientador señala la dirección y el camino a seguir; es la influencia de un líder.

Es por esto que desde que el hombre primitivo se juntaba con otros para ir en busca de alimento, para cuidarse y para protegerse de los animales, del clima y de sus enemigos, la existencia de un don específico apuntaba hacia la dominación de estos elementos, de esta forma el hombre que poseía tal don más tarde lograba el respeto de sus seguidores, de su pueblo, raza o tribu.

Existen diversas fuentes que intentan definir al liderazgo, una de ellas, señala que “el liderazgo es el proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos”.<sup>66</sup>

Los líderes emplean sus habilidades para realizar sus fines, en la historia de la humanidad han existido líderes en todos los ámbitos: líderes políticos (Abraham Lincoln, Ernesto Che Guevara, Nelson Mandela), racionalistas (Mahatma Gandhi), religiosos (el Papa, Madre Teresa de Calcuta, Martín Luther King), artísticos (André Bretón) entre otros; pero no todos han contribuido o

---

<sup>66</sup> Davis Keith, Op. Cit., p. 216.

contribuyen a realizar actividades benéficas para la sociedad, existen quienes se desviven por alcanzar intereses individualistas y hasta perjudiciales, por ejemplo Adolfo Hitler, quien llevó a Alemania y al mundo a vivir una segunda guerra mundial, su legado fue de destrucción total y de dolor a la humanidad; aunque en tiempo y forma estos ejemplos son distintos, llevaron a cabo una misión en distintos escenarios.

El dirigente en la empresa privada es un líder, ya sea por convicción o por condición, mas adelante se verán a detalle las formas de dominación tipificadas por Max Weber para estudiar las características de tales dirigentes.

Por ahora se analizará la evolución que ha tenido el hombre en su papel de líder, y enseguida se determinará el modelo o estilo de líder que se puede adoptar en determinadas circunstancias.

Con el paso del tiempo, la evolución del hombre y la característica de líder siguen siendo elementos fundamentales para el desarrollo del grupo, comunidad, estado o nación; esta cualidad de ser líder se manifiesta de varias formas, en las cuales el hombre es encasillado debido en gran parte al tipo de actividad que desempeña, de ahí que para su estudio el liderazgo se estudie bajo dos ópticas: psicología social y sociología.

“En **psicología social** el liderazgo es definido como rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños y en **sociología** es definido como la influencia que se puede ejercer sobre una colectividad”<sup>67</sup>; a través del estudio de estos enfoques se puede tener una mejor visión de los efectos, características y condiciones que versan sobre el liderazgo en la cultura de una organización.

La sociología señala la importancia del poder que se le otorga y que ejerce el líder o jefe, sobre los subordinados, estudia también la estructura que favorece que una persona se sitúe en posiciones superiores a las de los demás, cuál es la naturaleza de la legitimidad que obtiene el líder y de dónde proviene.

---

<sup>67</sup> Ochoa, Rodrigo (2001), *Entrepreneur*, Núm. 100, Agosto, p. 77.

Max Weber, sociólogo y economista alemán, es considerado el fundador de la sociología moderna, y distingue tres tipos puros de dominación legítima, a las cuales da el carácter de:

- Racional, aquella que a través de métodos oficiales, tales como elecciones o votaciones, legalmente se constituye en una autoridad, en un líder legal.
- Tradicional, en donde la autoridad o el poder se hereda por costumbre o tradición, predominan los cargos hereditarios y los cambios sólo se producen si una parte de la población los desea.
- Carismático, en donde la santidad, heroísmo o ejemplaridad de la persona son constituidos por sus seguidores como condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes, el líder carismático, bajo esta forma se presenta como guía o representante de la revelación divina, ejemplo de ello es la madre Teresa de Calcuta.

En los estudios que hace sobre la autoridad, Weber señala una combinación de los tres tipos de dominación (autoridad tradicional, autoridad legal o racional y autoridad carismática)<sup>68</sup>, hace una clara distinción entre la autoridad y el poder, indicando que el primero es voluntad del pueblo, mientras que el segundo es aquel que se ejerce por los dirigentes, en ocasiones a base de la fuerza física. Sin embargo Max Weber señaló que la autoridad carismática, a través del tiempo se convierte en autoridad tradicional, es decir, que lo informal a través del tiempo se vuelve formal.

El vínculo que existe entre el liderazgo y cultura organizacional radica en que, en la estructura de la empresa por declaración general se establece la autoridad de un jefe (líder) formal, también existen dentro de la misma empresa aquellos dirigentes a quienes se les da la categoría de líderes informales, existiendo de esta manera un poder carismático que se convierte en fuerza dominante para dirigir a los miembros de un grupo o subgrupo, influenciado de manera positiva o negativa por intereses individualistas o de la colectividad.

---

<sup>68</sup> Autoridad Tradicional: El patriarcado o matriarcado.

Autoridad Legal o Racional: La Hacienda Pública o Policía.

Autoridad Carismática: El líder político, religioso o dirigente de empresa privada.

En la organización el liderazgo es inherente a la formación de la misma, pues no existe grupo en el que no se manifieste su dirigente, sea éste de carácter tradicional, legal o carismático.

El objetivo principal que tiene un líder es influir en sus seguidores o subordinados para que éstos realicen los objetivos definidos de manera deliberada.

Los administradores de empresas, realizan planes, estructuran proyectos, cuantifican y controlan su recursos materiales y humanos, así mismo llevan a cabo actividades como dirigentes de la misma de manera formal; sin embargo en ocasiones puede ser que demuestren ser líderes informales (carismáticos), característica particular y adicional que no todos los administradores llegan a poseer, una persona puede ser un administrador efectivo pero sin liderazgo o viceversa, todo dependerá del grado de responsabilidad de las personas con las que tenga que trabajar y del entusiasmo que tengan para colaborar; lo ideal sería que un administrador efectivo fuera un líder racional y carismático al mismo tiempo.

Keith Davis en su obra “Comportamiento humano en el trabajo” menciona que la capacidad de liderazgo puede adquirirse a través de la observación de modelos a seguir, la capacitación administrativa y el aprendizaje a partir de experiencia de trabajo.

Diversos investigadores han realizado estudios sobre los atributos de los líderes y bajo qué condiciones se pueden identificar como tales; los rasgos principales que se pueden atribuir a un líder son: un alto nivel de impulso personal, el deseo de dirigir, la integridad personal y la seguridad en uno mismo, la capacidad de análisis, la posesión de conocimientos de administración, el carisma, la creatividad, la flexibilidad y la calidez personal.

El liderazgo exitoso depende más de las habilidades que el individuo tenga que de los rasgos personales; las habilidades son aprendidas y pueden ser modificadas, pero los rasgos difícilmente se pueden cambiar.

Existen estudios en los que se tipifican las habilidades con las que un líder debe contar para obtener buenos resultados, éstas habilidades son: técnicas, humanas, y de conceptualización.

Las **habilidades técnicas** se refieren a los niveles de conocimientos y capacidades del individuo en el ámbito operativo y profesional; ejemplo de estas habilidades son las que adquieren los maestros, contadores, licenciados, doctores, fabricantes de la industria o sector, entre otros.

Las **habilidades humanas** se refieren a las capacidades que se tengan para trabajar en equipo con las personas, este es un rasgo muy importante que el líder debe poseer.

Las **habilidades de conceptualización** se refieren al conjunto de ideas y la capacidad racional con que el líder es capaz de tomar decisiones y planear todo lo que se tenga que planear.

Por lo tanto, el conjunto integrado por el líder, sus seguidores y la situación particular que se presente, determinan el comportamiento del liderazgo ejercido, ya que dependerá tanto de la situación como del grado de adaptación que el líder tenga respecto a las diversas situaciones que se le presenten para que sus acciones tengan éxito.

Con base en estas observaciones, al conjunto de acciones que realiza se conocen como parte del “**estilo del liderazgo**” implantado en la organización. (Ver Tabla No. 4)

La adopción de un estilo de liderazgo resulta infructuoso cuando no se sabe llevar a la práctica; el líder debe de tener la capacidad de adaptarse a las circunstancias y a las personas con las que trabaja, tanto el personal como el dirigente tienen metas en común, y por ello las actitudes de cada lado pone énfasis en una combinación de los tipos de liderazgo, y no llevar al extremo el estilo de líder.

Para ello, diversos investigadores se han dado a la tarea de estudiar las dimensiones del estilo de liderazgo; han diseñado modelos e instrumentos de medición que sirven de guía para identificar los estilos de liderazgo, y poner en tela de juicio todas las posibles combinaciones que resulten de catalogar a un líder, sus características, influencia y valoración como tal, así como los resultados de su desempeño. (Ver Tabla No. 5)

**Tabla No. 4 Estilos de Liderazgo**

<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>LIDERAZGO POSITIVO</b>	Para motivar a las personas, el líder utiliza las recompensas económicas o en especie.
<b>LIDERAZGO NEGATIVO</b>	Valiéndose de su autoridad, los líderes utilizan las sanciones para conseguir que los subordinados realicen sus labores.
<b>LIDERAZGO AUTOCRÁTICO</b>	La toma de decisiones y el poder se centralizan en el líder sin que los subordinados se puedan desenvolver y hacer una carrera en la empresa, ya que las amenazas y castigos son la piedra angular sobre la que se basa su estilo.
<b>LIDERAZGO PARTICIPATIVO</b>	El líder toma en cuenta las opiniones de sus subordinados, existe retroalimentación tanto de actos como de ideas entre líder y subordinados, la toma de decisiones se basa en la consulta y la participación del grupo.
<b>LIDERAZGO PERMISIVO</b>	El líder lleva al extremo su autoridad y su responsabilidad para el establecimiento de metas y la toma de decisiones, pues es en el grupo en quien recae prácticamente ésta función, y el papel de líder se limita a desempeñar una función de apoyo más que de dirigente.
<b>LIDERAZGO ORIENTADO A LOS EMPLEADOS</b>	Es también llamado liderazgo considerado, ya que los líderes muestran interés por las necesidades humanas de los subordinados, desde psicológicas hasta estructurales; bajo esta perspectiva el desempeño del grupo y su motivación para desempeñarse aumenta.
<b>LIDERAZGO ORIENTADO A LAS TAREAS</b>	En este estilo, el líder pone mayor atención a las tareas que su personal realiza, se desvive por obtener los mejores resultados, pero no toma en cuenta sus ideas, solo se interesa por la producción.

**Fuente:** Elaboración propia, basada en la obra “*Comportamiento humano en el trabajo*” de Keith Davis, (2001).

**Tabla No. 5 Modelos de liderazgo**

<b>MODELO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>INSTRUMENTO UTILIZADO</b>
<b>GRID GERENCIAL (Robert Blake y Jane Mouton).</b>	Instrumento que sirve para identificar el estilo de liderazgo con orientación en las personas y en las tareas.	Matriz con 2 escalas de 9 puntos cada una, sus creadores afirman que el liderazgo efectivo es aquel que va de 5,5 a 9,9 en las escalas.
<b>CONTINGENCIAS DE FIEDLER (Fred Fiedler).</b>	Se ocupa de los estilos de liderazgo enfocados a los empleados y a las tareas.	Gráfica que utiliza la escala horizontal y vertical para identificar el estilo de liderazgo, la escala vertical muestra la alta y baja orientación a los empleados y la escala horizontal las situaciones (personas, tareas y organización) en las que se puede encontrar el líder.
<b>LIDERAZGO SITUACIONAL O CICLO DE VIDA (Paul Hersey y Kenneth Blanchard).</b>	En este modelo se señala que el factor más importante es el nivel de desarrollo (conocimientos laborales, responsabilidad, habilidades y capacidades) del subordinado para seleccionar el estilo de liderazgo. El nivel de desarrollo es la combinación de la tarea, la aptitud laboral y su motivación.	Se sugieren 4 tipos de estilos para cada nivel de desarrollo, por lo que el estilo de liderazgo varía en función a la situación en la que se encuentre el líder. Estilos recomendables: Indicación: directivo y escaso apoyo. Venta: directivo y de apoyo. Apoyo: más apoyo que dirección. Delegación: apoyo y dirección escasos.
<b>RUTA-META (Martín G. Evans).</b>	Indica que es función del líder crear un ambiente de trabajo en el que los empleados sean capaces de cumplir con sus metas, a través de la estructura, el apoyo y las retribuciones.	Es un proceso en el que se identifican las necesidades de los empleados, en base a ello se proponen las metas, y después se vincula el cumplimiento de las metas con las retribuciones; en el proceso el líder brinda apoyo al empleado para que alcance sus metas, se sienta motivado y lo acepte. Estilos de liderazgo: Directivo: el líder se centra en las normas de desempeño y programas de trabajo. De apoyo: el líder se interesa en las necesidades y emociones de los subordinados y trata de crear un ambiente de trabajo agradable. Orientado a logros: el líder establece a los subordinados metas a alcanzar, así mismo les otorga seguridad para conseguirlo. Participativo: el líder incita a los subordinados para que aporten ideas a las decisiones y las toma en cuenta al establecer una decisión definitiva.

<p><b>TOMA DE DECISIONES DE VROOM (Victor H. Vroom)</b></p>	<p>Se clasifican los problemas de acuerdo a criterios establecidos, y en base a ello el dirigente adapta su estilo de liderazgo de acuerdo al problema suscitado.</p>	<p>A través de árboles de decisión, los dirigentes identifican, clasifican y analizan los problemas que se suscitan, al final se selecciona una opción de liderazgo que dé solución al problema generado.</p> <p>Opciones de Liderazgo:</p> <p>Autocrático I: el líder resuelve el problema con información que posee.</p> <p>Autocrático II: el líder obtiene información de los subordinados y después decide.</p> <p>Consultivo I: el líder explica el problema a cada uno de los subordinados, quienes dan sus ideas al respecto antes de que el líder decida.</p> <p>Consultivo II: el líder se reúne con el grupo para explicar el problema, obtiene ideas y luego decide.</p> <p>Grupal II: el líder expone el problema en grupo, se discute acerca de ello y se llega a un decisión grupal.</p>
---	---	---

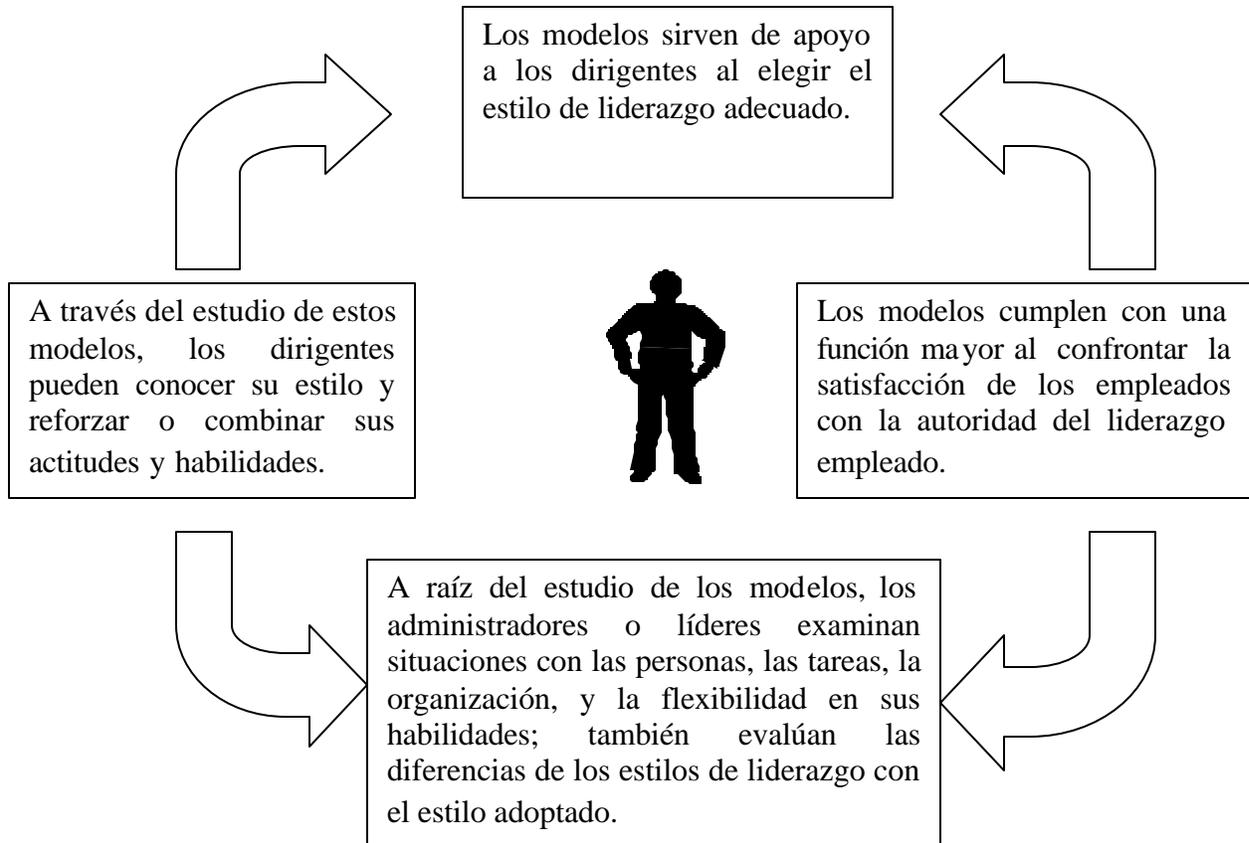
**Fuente:** Elaboración propia, basada en la obra “*Comportamiento humano en el trabajo*” de Keith Davis, (2001).

La cultura organizacional es promovida y guiada primeramente por los fundadores, luego por los dirigentes de la empresa, o los designados como gerentes o jefes, líderes, quienes en conjunto generan propuestas, planes de trabajo, formas y normas; después los subordinados se encargan de ejecutar esos planes, y ponen en marcha sus habilidades y aptitudes para lograrlo.

De esta manera se va conformando la cultura, su influencia sobre el comportamiento de todo el personal, el grado de aceptación, modificación o rechazo de la misma; de ahí la importancia de los dirigentes en la organización.

Los esquemas y modelos tratados forman parte de esa interacción y las actividades que se realicen tienen repercusiones en el sistema. (Ver Figura No.4)

**Figura No. 4 Influencia de los modelos de liderazgo.**



**Fuente:** Elaboración propia, basada en información de la obra “*Comportamiento Organizacional*” de Robbins Stephen, (2001).

Existen además, modernos procedimientos utilizados para evaluar al personal de manera formal, principalmente a los gerentes de compañías, dirigentes, así como al personal con capacidades y habilidades distintas del resto del grupo, con la finalidad de valorar a los recursos humanos de manera objetiva y confiable, y que contribuyan a lograr mejores gestiones.

Si bien no se mencionan como únicos métodos para identificar o encontrar a dirigentes idóneos, sí es posible adaptarlos para conseguir resultados afines; estas herramientas son: Assessment Center, Job Posting y Management Audit.

## **Assessment Center**

### **Características generales:**

- Aumenta la objetividad y confiabilidad en la detección y evaluación del personal con potencial para cubrir ciertos puestos o niveles jerárquicos, así como al personal proveniente de fusiones, privatizaciones o adquisiciones, o selección y evaluación de jóvenes profesionales.
- Este método consta de entrevistas, pruebas y casos, utilizando técnicas innovadoras.
- Sirve para analizar las habilidades o competencias de los candidatos, simulando situaciones de lo que podría ser su trabajo.
- Entre las técnicas que se emplean para realizar las evaluaciones están: la solución de problemas, ejercicios de presentaciones orales, ejercicios de comunicación escrita, simulaciones de comida o cena con ejecutivos, cuestionarios de personalidad, ejercicios de gestión, role-plays, dinámicas de grupo, business game, entrevistas personales, grupos de discusiones, simulaciones de entrevistas con subordinados o clientes, y otras.

### **Procedimiento:**

El método se emplea por lo general en procesos de promoción interna, selección, evaluación, identificación de necesidades de formación, planes de carrera y desarrollo, las personas que se empleen como consultores o técnicos durante las evaluaciones son personas previamente entrenadas para realizar este tipo de actividades y obtener un buen juicio con respecto a los resultados que se quieran obtener. (Ver Figura No. 5)

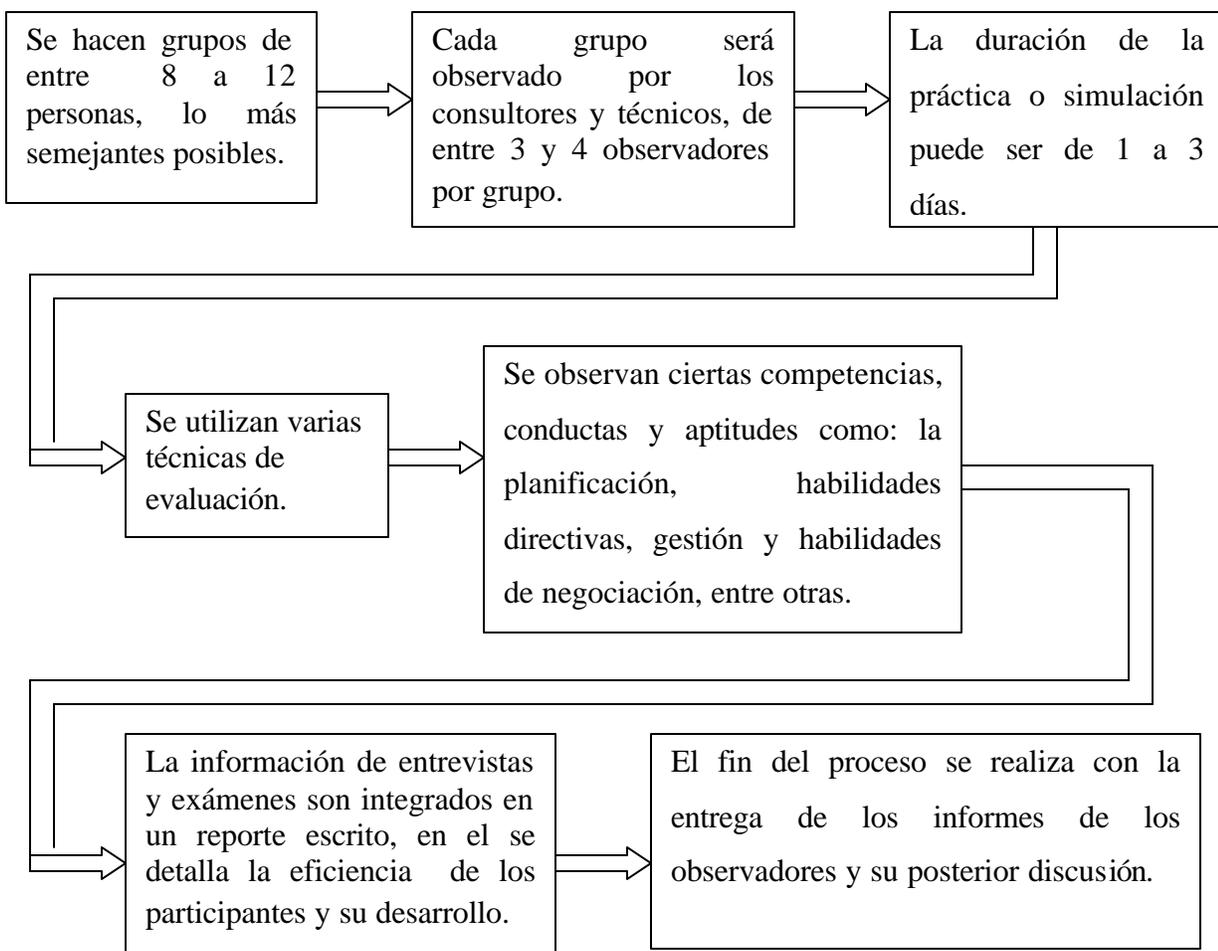
Se utilizan tres tipos de actividades:

1. Actividades de contacto inicial: Están orientadas a "romper el hielo" entre los participantes y minimizar el grado de competencia entre ellos.
2. Actividades individuales ante el grupo: Para realizar una observación "uno a uno" de los participantes, y medir la desenvolvura de la persona ante el resto del grupo.

3. Actividades en grupo: Se evalúa en detalle el comportamiento y la adopción de roles de las personas en el grupo.

Conociendo estos aspectos de trabajo se analiza la posición objetivo; durante la valoración el trabajo del simulador arroja conductas valoradas o conocimientos en las dimensiones objetivo.

**Figura No.5 Esquema general del método Assessment Center.**



**Fuente:** Elaboración propia, basada en el artículo “*Tecnología y RRHH*” de Luis Pérez Van Morlegan, información publicada en internet.

## **Ventajas**

1. Se relaciona con el rendimiento del trabajo futuro.
2. Observando cómo un participante maneja los problemas y cambia de un trabajo objetivo o un nivel de trabajo (simulado en el ejercicio), los asesores obtienen una apreciación de cómo aquella persona se desempeñará en la posición objetivo.
3. Es aplicado a quienes dominan trabajos que no a menudo les da la oportunidad de exhibir conductas relacionadas a la posición o nivel objetivo, individuos quienes aspiran a posiciones que distan del trabajo en el que se desempeñan.
4. Los candidatos tienen un mejor entendimiento del empleo requerido.
5. En este método a diferencia de otros se considera la edad del candidato, raza y género.
6. El método es justo porque hace énfasis sobre la conducta actual.
7. Se logran mejores predicciones sobre el comportamiento de los individuos.
8. Con la práctica de los ejercicios se refuerza el entrenamiento y la apreciación de las habilidades existentes o carentes del candidato, también se conocen conductas de carácter grupal.

## **Desventajas**

1. El inconveniente del Assessment Center es su costo debido a los observadores empleados, previamente entrenados para evaluar.
2. Se puede caer en un problema de competencia interna destructiva entre los participantes, en su desempeño laboral real, debido en parte a las pruebas realizadas y a la presión que se pueda llegar a ejercer.

## **Job Posting**

### **Características generales:**

- Es un programa de reclutamiento interno de personal, en este método se evalúan las condiciones sobre las cuales se basan los dirigentes de las compañías para ascender a una persona de nivel o para ocupar un puesto a través del reclutamiento interno.

- Las formas de elegir candidatos se llevan a cabo por medio del análisis de puestos, entrevistas, evaluaciones, entre otras.
- Es común que el puesto a cubrir se de a conocer dentro de la empresa en la cartelera de la compañía.

### **Procedimiento:**

Identificar el perfil, realizar entrevistas, evaluaciones, revisar y tal vez redefinir análisis de puestos, son algunos de los pasos que se siguen para encontrar a los finalistas que serán explorados más a fondo para realizar posteriormente la selección.

A veces las personas que se encargan de encontrar al personal adecuado, se predisponen a decir: "necesito alguien como el Sr. X", esto es un problema porque se suelen tener descripciones de una persona, y no del puesto y de sus requisitos, cuando el gerente quiere encontrar a alguien "como él" o "como él cree que es", se está ante un gran problema, ya que dichas suposiciones son engañosas; si se sigue la búsqueda conforme a estos parámetros, el reclutamiento y selección resultará falsa y difícilmente se cubrirá el puesto objetivo.

En algunas ocasiones se sobrevalora o se sobredimensiona el puesto y si se responde exactamente a lo solicitado puede resultar que el candidato seleccionado no llegue a estar interesado en el empleo, por el contrario, si luego de ingresar percibe que excede el puesto, se frustrará en el corto plazo y preferirá irse.

### **Ventajas:**

- Económico.
- Rápido.
- Mayor seguridad.
- Motiva a los empleados, pues existe la posibilidad de hacer carrera en la empresa.
- Mayor probabilidad de que la capacitación sea retribuida.

### **Desventajas:**

- Puede generar conflictos de intereses.

- El personal suele predisponerse con frecuencia.
- No se aprovechan las capacitaciones y los conocimientos que el personal nuevo pudiera haber adquirido en otras empresas.

## **Management audit.**

### **Características generales:**

- Es una técnica de evaluación de personal gerencial, en la cual se involucran algunos conceptos de la evaluación de potencial ya examinada en el Assessment.
- Es muy útil como sistema de evaluación de competencias gerenciales.
- Se utilizan entrevistas y evaluaciones profundas por parte de expertos.
- Este proceso ayuda al área de recursos humanos a utilizar específicamente dentro de la organización, todos estos conocimientos encontrados al momento de la incorporación del profesional, evaluando su desarrollo a través del tiempo.

### **Procedimiento:**

El procedimiento que se sigue, es el mismo que el de una auditoría, ya sea fiscal, contable, o administrativa, ya que conlleva al uso de mecanismos legalmente establecidos por distintas instituciones y asociaciones encargadas de regular éstos ordenamientos, dentro de los cuales se encuentran los papeles de trabajo en este caso (management audit.)

### **Ventajas:**

- El personal está entrenado (capacitado) previamente para realizar la auditoría.
- El procedimiento que se sigue es minucioso, con lo cual se conoce paso a paso cuál es el nivel de conocimientos y aprendizaje teórico y práctico que el personal tiene.
- Se llega a conocer la eficiencia del personal, de manera más objetiva que con otros métodos y técnicas de evaluación.

**Desventajas:**

- Resulta costoso, ya que el personal es entrenado primeramente para realizar este tipo de evaluaciones.
- Requiere de tiempo para realizar las entrevistas y hacer el análisis necesario que indique la factibilidad de este tipo de auditoría en la empresa.
- Las competencias que surgen entre los gerentes sometidos a este tipo de auditoría para conocer la eficiencia de éste o de aquél, puede llegar a ser destructiva y crear un conflicto de intereses entre los participantes evaluados.

A manera de conclusión se puede decir que bajo este escenario, cada idea que se tiene en mente es y debe ser orientada hacia el mejoramiento del sistema, de los recursos; así los rasgos de liderazgo y sus efectos en la empresa e individuo recaen en los logros alcanzados, las capacidades y habilidades adquiridas por los empleados, la acertada toma de decisiones, el control de calidad del producto o servicio, la satisfacción por parte del consumidor, entre otros; al mismo tiempo que el líder es evaluado en sus acciones y capacidades para discernir sobre los resultados de sus hechos.

La cultura organizacional en la definición planteada al inicio de esta investigación, se centra en el análisis de todo aquello que toca a la organización en todas sus áreas, y que influye en la manera de pensar y hacer las cosas; el administrador, dirigente o líder está condicionado bajo una estructura formal, en donde también el aspecto informal es una característica imprescindible en la misma, así como las manifestaciones de la cultura organizacional se clasifican en formales e informales, el liderazgo es una pieza clave que se presenta en las manifestaciones de la misma de igual forma, ya que por una parte, el dirigente está bajo la influencia de una esfera formal (estructura de la empresa) por la que fue designado como tal, y por otra parte se presenta bajo la influencia de la informalidad que lleva en su personalidad. Siempre en cualquier grupo, existe un dirigente, alguien en quien recae la dirección, el papel de líder; sin embargo la existencia de la informalidad dentro de la formalidad son dos ingredientes que se ponen de manifiesto en todas sus dimensiones al determinar el tipo de liderazgo ejercido, que confronte y armonice una posible combinación de formas y estilos que permitan el óptimo desarrollo en beneficio no solo de la empresa sino de las personas que en ella laboran.

## CAPÍTULO 5

### CASO PRÁCTICO

#### 5.1 Introducción

Los estudios de caso son instrumentos de estudio a través de los cuales determinadas acciones, situaciones o fenómenos son revisados y analizados, ayudando a reforzar o descartar hipótesis planteadas al inicio de una investigación.

De igual manera con la elaboración de los estudios de caso es posible poner en práctica los supuestos teóricos revisados previamente, generando premisas y nuevos conocimientos que podrían contribuir a mejorar el estado o situación actual del sujeto de estudio. En esta investigación el estudio de caso se basa en la empresa denominada Caja Popular Mexicana, S.A.P.<sup>69</sup>

Sin embargo existe cierta dificultad para la realización de estudios de este tipo, debido al tiempo y disposición de las personas que para este tipo de investigación se hace necesario entrevistar, ello aunado a la metodología de la investigación resultan una labor compleja. Por ello para llevar a cabo un estudio de caso exitoso es importante el que las instituciones que sean sujetas a este análisis, participen en el mismo con interés, aportando información y opiniones fidedignas.

Al inicio de este trabajo de investigación se plantea la problemática que viven hoy en día las empresas, para quienes el objetivo central siempre será buscar un mayor grado de predicción en cuanto a alternativas para mejorar su desempeño; es aquí donde la cultura organizacional resulta ser un elemento importante para poder determinar posibles consecuencias de los aspectos que integran tal cultura a fin de anticipar algunas consecuencias de la misma en el largo plazo.

---

<sup>69</sup> En lo sucesivo se encontrará a las siglas CPM como abreviatura de la Caja Popular Mexicana, S.A.P.

El estudio de caso que se desarrolla en este capítulo, tiene como objetivo observar en la práctica, una serie de conceptos respecto a cultura organizacional abordados en capítulos anteriores y poner a prueba las hipótesis establecida: “La repercusión de los aspectos informales y formales de la cultura organizacional, determina la influencia que tienen sobre el desempeño de la organización”.

## 5.2 Generalidades de la investigación

La investigación se realizó en las instalaciones de plaza<sup>70</sup> de la CPM, debido a que son los órganos administrativos en los cuales se apoyan las sucursales.

La investigación se basó en la observación directa, entrevistas y la aplicación de encuestas realizadas al personal de las oficinas de esta empresa.

Para la realización del caso práctico fue necesario seguir algunos pasos, entre ellos se encuentran los siguientes:

- Se presentaron dos cartas de presentación ante los Gerentes de Plaza de Caja Popular Mexicana, en donde se pide su colaboración para la realización de esta práctica. (Ver Anexo No. 1.1 y 1.2)
- Se realizó y presentó un calendario de actividades a fin de organizar el tiempo y la información requerida para llevar a cabo el análisis correspondiente. (Ver Anexo No. 2.1 y 2.2)
- Las encuestas no se aplicaron solamente a una muestra de los empleados que laboran en la empresa, sino que fue un censo, es decir que se aplicó a todas las personas, que laboran en las instalaciones estudiadas, como se detalla en el siguiente punto. El método de investigación que se utilizó fue el censo, debido a que el número de personas sujetas de estudio es pequeño, es decir la fuente de información se obtuvo de datos primarios o también conocida como fuente de investigación primaria, mientras que la observación

---

<sup>70</sup> Plaza: Para esta tesis, la Plaza es el lugar donde se realizó la investigación, la Plaza es el órgano que administra, controla y supervisa entre otras, el funcionamiento de las sucursales, la Plaza es un área estrictamente administrativa, pues las funciones más operativas se encuentran en las sucursales.

directa también empleada es conocida como investigación secundaria o fuente de datos secundarios.

- De un total de 36 personas que laboran en las Oficinas de Plaza Huajuapán y Oaxaca, se aplicaron 32 cuestionarios, las 4 encuestas faltantes no se llevaron a cabo ya que los empleados no se encontraban al momento de hacer las encuestas y no había una fecha específica cercana en la cual me pudieran concretar una cita con dichas personas; 11 correspondieron al personal de la Oficina de Plaza Huajuapán (HJP) y 21 corresponden al personal de la Oficina de Plaza Oaxaca (OAX).<sup>71</sup>

Así mismo se contó con la colaboración de los Gerentes de Plaza y titulares del área de Recursos Humanos para la realización de ésta actividad en ambos lugares.

---

<sup>71</sup> En lo sucesivo las siglas OAX y HJP, hacen referencia a las Oficinas de Plaza Oaxaca y Huajuapán respectivamente.

### 5.3 Primera parte del estudio de caso

La **Caja Popular Mexicana, S.A.P.** es una sociedad de ahorro y préstamo, con personalidad jurídica y patrimonio propios de capital variable no lucrativa, de responsabilidad limitada, donde sus socios unidos por un vínculo común, se han agrupado para procurar la ayuda mutua a través del ahorro y el crédito.<sup>72</sup>

La historia de la CPM se inicia al igual que en otras partes del mundo cuando un grupo de personas tratar de unirse para ahorrar en forma conjunta obteniendo beneficios mutuos.

La unión de estas personas recibió el nombre de cajas populares por primera vez en Alemania en 1850, en el caso de América la primera caja popular se fundó en 1909, y en México el movimiento de las cajas populares se inicia en 1951 con la caja popular llamada León XIII, años después esta caja y algunas otras, se unieron para formar la Confederación Mexicana de Cajas Populares.

En el caso de México, no fue sino hasta 1991 cuando el gobierno reconoce la existencia de las Cajas Populares y las integra al Sistema Financiero Mexicano, después derivado de este acto en el que se reforma la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, algunas de las cajas que conformaban la Confederación decidieron formar una sola organización llamada Caja Popular Mexicana, Sociedad de Ahorro y Préstamo (S.A.P.)

Para 1995 la Caja Popular Mexicana recibe la autorización de la SHCP, el Banco de México y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores para constituirse como Sociedad de Ahorro y Préstamo (S.A.P.). Finalmente el 27 de enero de 1996, se reconoce como tal para efecto de sus operaciones, surgiendo en ese momento la Caja Popular más grande del país. Fue así como se concibió la Caja Popular Mexicana, empresa 100% mexicana, que se encuentra hoy día, en 24 estados de la República Mexicana, con 328 sucursales y 661,866 socios, de los cuales 97,412<sup>73</sup> corresponden a la región sureste dentro de la clasificación de dicha empresa.<sup>74</sup>

---

<sup>72</sup> Oficina de Dirección de Caja Popular Mexicana (2003), Manual del socio de Caja Popular Mexicana, P. 6.

<sup>73</sup> De los 97,412 socios, 18,112 corresponden a Huajuapán, 45,399 a Oaxaca, 20,515 a Miahuatlán y 13,386 a Coahuila.

<sup>74</sup> Caja Popular Mexicana (2004), “Estadísticas”, *Patrimonio*, Núm. 20, Enero, 2004.

La CPM está comprometida con la sociedad en general, destacando en sus productos y servicios una imagen de apoyo y solidez económica al público ahorrador, la CPM es una sociedad vinculada al sector popular, tiene un enfoque ahorrador, inculcando que toda la gente ahorre desde los primeros años de vida.

Actualmente, en la Caja Popular Mexicana se están llevando a cabo una serie de reformas legales y administrativas, dicho proceso de reestructuración tiene una duración de cuatro años (2003 a 2007).

Dentro de los productos y servicios que la CPM brinda, se encuentran los productos de Captación (ahorro e inversión) y de colocación (préstamo), además de los diversos servicios que ofrece a socios y usuarios, los cuales se mencionan a continuación. (Ver Tabla No. 6)

**Tabla No. 6** Productos y Servicios.

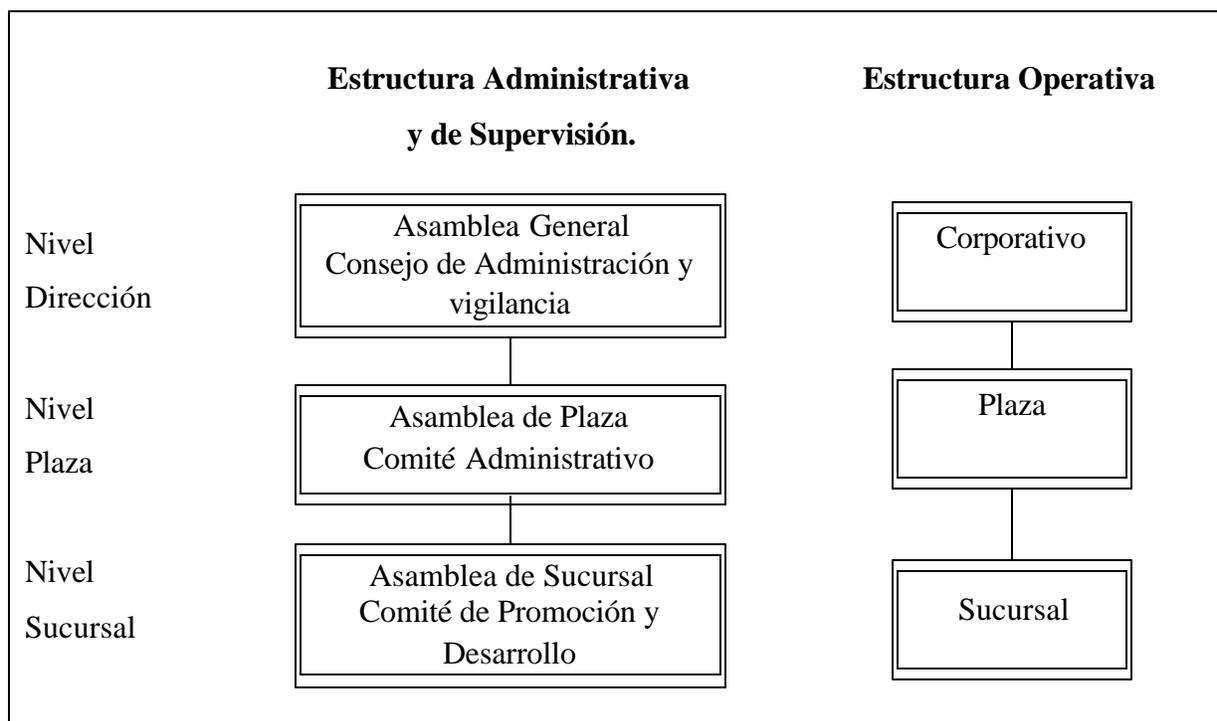
<b>Productos de Captación</b>	<b>Productos de Colocación</b>	<b>Servicios Diversos</b>
<b>Cuentas de Ahorro</b>	<b>Crédito</b>	
Cuentamiga	Préstamos empresariales	Protección a los ahorros
Cuentalumno	Préstamos de consumo	Protección a los préstamos
Servicuenta	Préstamos para la vivienda	Ayuda para gastos funerarios
Cuenta Vida	Otros financiamientos	Otros servicios*
Cuenta Mexicana		
<b>Cuenta de Inversión</b>		
Rendicuenta		

\* Pago de luz, agua, teléfono y cable, pago a pensionados del IMSS.

**Fuente:** Elaboración propia con datos tomados del manual del socio de CPM.

La CPM cuenta con 3 niveles, dentro de su estructura organizacional: nivel dirección, nivel plaza y nivel sucursal. (Ver Figura No.6)

**Figura No. 6** Estructura Jerárquica.



**Fuente:** Elaboración propia con datos tomados del Manual del Socio de CPM.

### **Nivel Dirección**

Es el ente que lleva la representación institucional y su domicilio es el de la Sociedad de Ahorro y Préstamo. Diseña, planea, organiza, dirige, apoya y controla todo el sistema de la organización, además es el encargado de emitir normas, políticas y reglamentos para la administración de servicios y el funcionamiento de la Sociedad en general.

### **Nivel Plaza**

El nivel plaza es el que ocupa a este estudio de caso, ya que la Caja Popular Mexicana es una entidad con presencia a nivel nacional, se tomó este nivel para ser analizado, el cual tiene a su cargo el control y vigilancia a las sucursales de esta región geográfica, se encarga de realizar acciones de coordinación, supervisión y control; dotando a las sucursales de servicios administrativos (contabilidad, sistemas, etc.) todo ello, con la finalidad de mejorar la atención a los socios. Con presencia en casi todos los estados de la República Mexicana, la CPM cuenta

con 26 oficinas de plaza, a lo largo de todo el país, teniendo de esta manera distribuidas las sucursales en las diferentes regiones geográficas, y asignando para cada una de ellas, oficinas de plaza en cada región. (Ver Tabla No.7)

**Tabla No. 7** Regiones y Oficinas de Plaza.

<b>REGIÓN</b>	<b>PLAZA</b>	<b>REGIÓN</b>	<b>PLAZA</b>
Centro	Celaya, Zamora, Valle de Stgo., Bajío Centro, Guanajuato Norte.	Noreste	Coecillo-León, Aguas Calientes, Tampico, San Luis, San Fco.
Occidente	Tala-Guadalajara, Tepic-Culiacan, Colima.	Sur	Puebla, Poza Rica, Tehuixtla, Valle de México, Orizaba.
Norte	Delicias, Fresnillo, La Laguna, Monterrey.	Sureste	Huajuapán, Oaxaca, Miahuatlan, Coatzacoalcos.

**Fuente:** Elaboración propia con información obtenida de la revista “Patrimonio”.<sup>75</sup>

### **Nivel Sucursal**

En cada sucursal se encuentra el personal que atiende directamente al socio y al público en general, las operaciones y transacciones que la empresa realiza, y la información de la sucursal se concentra en la Oficina de Plaza.

La dirección general o sus oficinas corporativas, se encuentran físicamente concentradas en el estado de León, Gto., las oficinas de plaza se pueden encontrar en todas las ciudades donde se encuentra la CPM presente, podría pensarse que existe una oficina de plaza para cada ciudad, pero no es así, el criterio de clasificación y ubicación de la CPM, define tanto a sucursales como

<sup>75</sup> Caja Popular Mexicana (2004), “Cómo beneficiarse de la mercadotecnia”, *Patrimonio*, Vol. 7, Núm. 20, Enero, p. 13.

a oficinas de plaza por el número de socios atendidos, y de acuerdo a dicha clasificación, en el estado de Oaxaca, existen 3 oficinas de plaza (Huajuapán, Oaxaca y Miahuatlán).

Para el estudio de caso, las oficinas de plaza empleadas fueron las que se encuentran en las ciudades de Huajuapán y Oaxaca, la primera tiene a cargo el control de 8 sucursales, mientras que la segunda regula el funcionamiento de 25; dichas sucursales se encuentran distribuidas en diferentes puntos de la entidad. (Ver Anexos No. 5.1 y 5.2)

Las oficinas de plaza utilizadas para este estudio como ya se mencionó anteriormente son Huajuapán y Oaxaca, donde en consideración al número de socios atendidos por las plazas en la región sureste, el 66% del total de la membresía en esta región, es atendida por las plazas de Huajuapán (19%) y Oaxaca (47%).<sup>76</sup> (Ver Tabla No. 8)

**Tabla No. 8** Membresía en las plazas de la región sureste de la CPM.

<b>Región Sureste</b>	<b>Membresía</b>	<b>Membresía %</b>
Huajuapán	18,112	19%
Oaxaca	45,399	47%
Miahuatlán	20,515	21%
Coatzacoalcos	13,386	14%
<b>Total:</b>	97,412	100%

**Fuente:** Elaboración propia basada en información de la revista “Patrimonio” .

Las Agencias de Plaza Huajuapán y Oaxaca, corresponden a la región Sureste en la clasificación de esta institución. (Ver Figura No. 7)

---

<sup>76</sup> Para mayor profundidad, en el anexo 5 se muestra más a detalle la proporciones que guardan las Plazas HJP y OAX, en relación al resto de las plazas existentes de la CPM.

**Figura No. 7** Mapa del estado de Oaxaca

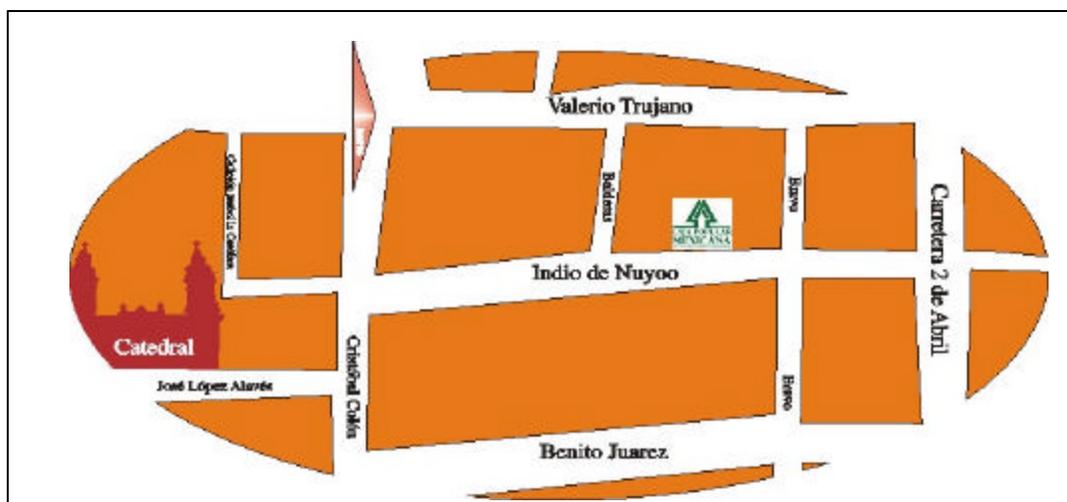


**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos de la monografía del estado de Oaxaca.

### **Las Oficinas de Plaza Huajuapam y Oaxaca de la CPM.** (Ver Figuras No. 8 y 9)

Al llevar a cabo el presente estudio en las oficinas de las ciudades de Huajuapam y Oaxaca fue posible notar algunas particularidades entre ambas. También se encontraron diferencias importantes entre ellas, por ejemplo en cuanto a las instalaciones físicas, las características del medio ambiente y algunos otros aspectos que se analizarán más adelante.

**Figura No. 8** Plano de microlocalización de la Oficina de Plaza Huajuapam.



**Fuente:** Elaboración propia.



formarse la primera caja popular, denominada León XIII, dió inicio su historia, teniendo a través de los años, los altibajos comunes que toda empresa tiene, así en 1995 tras varias reformas surgidas en el ámbito de las finanzas, la economía, el fisco y otras áreas administrativas afines al giro de la empresa, en el país surge una nueva modalidad de caja popular para el pueblo y que emana del pueblo, por medio de esas reformas se consolida la nueva estructura y figura que hoy se conocen; los fundadores de la misma fueron los padres Pedro Velázquez, Manuel Velázquez, el Pbro. Idelfonso Ibañez Zarate, los profesores Carlos Talavera y Florencio Villaseñor.

En la CPM los principios de equidad, democracia, honestidad, transparencia, ayuda mutua, responsabilidad, compromiso social, servicio y productividad son la razón de ser de la empresa, en donde los socios dirigen, participan, controlan, evalúan y toman decisiones en las asambleas, es decir tienen voz y voto en algunos casos (según el escalafón al que pertenezcan).

En las asambleas que se realizan de forma ordinaria<sup>77</sup> o extraordinaria (cada vez que sea necesario solucionar o llevar a cabo alguna tarea específica no contemplada o imprevista), los socios son elegidos democráticamente, tienen el papel de fungir como representantes de todos los usuarios inscritos en la empresa, estos a su vez tienen la obligación y el deber de participar activamente en todas las actividades que se requiera.

Por otro lado, está el personal que se ocupa de la operación de la CPM, es decir, todos aquellos quienes trabajan en las sucursales de la caja, y con ellos una serie de elementos que pueden verse o percibirse y que hablan de la cultura organizacional de la empresa, tales como los autos de la empresa, las motocicletas, el color y tipo de uniforme de los empleados, el aspecto físico de las instalaciones, así como el trato y actuación del personal de la institución, tanto a nivel interpersonal como hacia los clientes de la misma. Este personal es la población objetivo del cual se ocupa este trabajo de investigación, las personas que hoy día laboran en la CPM y que determinan la operatividad de la misma.

---

<sup>77</sup> Se llevan a cabo cada año, donde se convocan a todos los socios a participar y en donde los representantes de los socios son elegidos, además de que la empresa entera a sus socios de todo lo que se realizó en el año de operaciones, tiene una duración de 4 horas aproximadamente y se lleva a cabo en un programa que dicta el protocolo de la empresa.

## 5.4 Segunda Parte del Estudio de Caso

### Análisis de la información.

Como en toda empresa en la CPM hay algunos aspectos que pueden considerarse como fortalezas de la misma, aunque también es posible encontrar algunas debilidades. En las oficinas que fueron objeto de análisis fue posible notar ciertos aspectos en los que la formación de los empleados, el desarrollo de los mismos, algunos aspectos administrativos y otras características de estas oficinas son muy similares y otros en las que son completamente diferentes.

A continuación se muestran los resultados de la encuesta realizada, hay variables que son meramente descriptivas respecto a las características del personal que labora en la empresa, mientras que otras son el reflejo de las percepciones del personal respecto a diversos aspectos formales e informales de la cultura organizacional.

### **Manifestaciones Simbólico-Conceptuales**

#### **Filosofía**

En relación a la filosofía de la empresa, al realizar las encuestas, el personal de CPM manifestó tener valores, responsabilidad social y filosofía, en lo siguiente:

La filosofía de Caja Popular Mexicana esta basada en los principios del cooperativismo, así como una lista de valores centrales del movimiento cooperativista y un conjunto de principios cuya función es orientar las organizaciones cooperativas al futuro.

#### **Misión :**

“Somos una cooperativa financiera de ámbito nacional, que contribuye a mejorar la calidad de vida de sus socios mediante la educación en la cultura del ahorro, en la práctica de la ayuda mutua y en el uso responsable del crédito, proporcionando productos y servicios competitivos y administrando eficientemente sus recursos.”

### Visión :

“Ser la mejor cooperativa financiera, preferida por la calidad de sus productos y servicios; reconocida por su seguridad, confiabilidad, solidez, compromiso social y liderazgo en el sector financiero popular”

### Valores :

Ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, honestidad, transparencia, compromiso social, servicio y productividad.

El personal de CPM, manifestó que sí conoce la filosofía de la empresa tanto en las Oficinas de plaza HJP y OAX, en 100% y 95.2% respectivamente, además al preguntarle si se siente comprometidos con la historia, misión y metas de la organización, la gran mayoría mencionó que totalmente, 63.6% para HJP y 71.4% para OAX., lo cual se refleja en el desempeño de los trabajadores, pues al adoptar la filosofía, misión, visión y valores de la organización, el personal se identifica con la empresa, lo cual se traduce en una mejor disposición por realizar sus labores y mayor agrado por pertenecer a la institución.

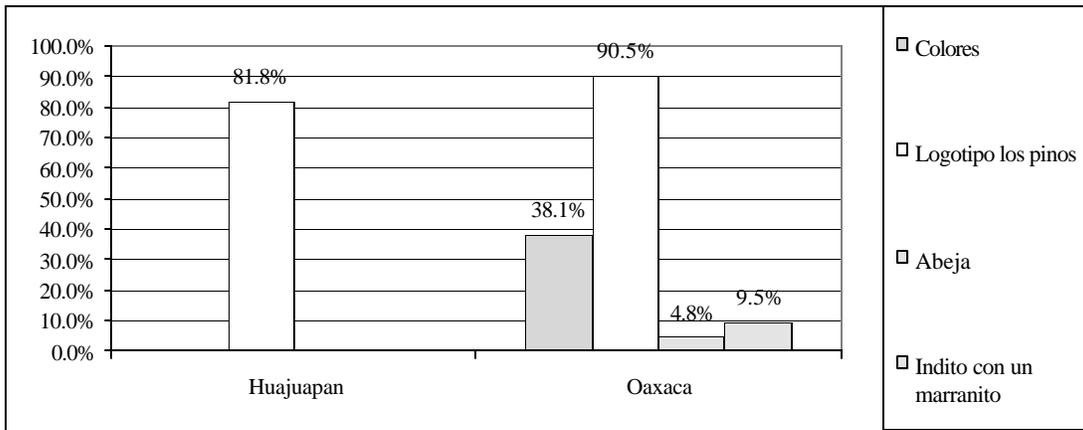
### Símbolos

En la revisión de aspectos más objetivos dentro de las manifestaciones de que consta la Cultura Organizacional, se encuentran los símbolos de la empresa, en donde el personal de ambas oficinas de plaza declaran conocer ciertos símbolos.

En la plaza OAX un 90% identificó los pinos como símbolo de la empresa, aunque en menor proporción también identificó los colores, el indito con un marranito y la abeja. En la plaza HJP fue igualmente el logotipo de los pinos el que parece ser un símbolo que se identifica con mayor frecuencia, con un porcentaje de 82%, pero en esta plaza no se identificó ningún otro elemento como parte de los símbolos de la empresa.

Éste es un aspecto informal que revela el aprendizaje y la familiaridad con que el personal relaciona a la empresa con elementos distintivos, de los cuales el más mencionado fue el logotipo de los pinos, dándole a este importancia primordial sobre los demás. (Ver Gráfica No. 5.1)

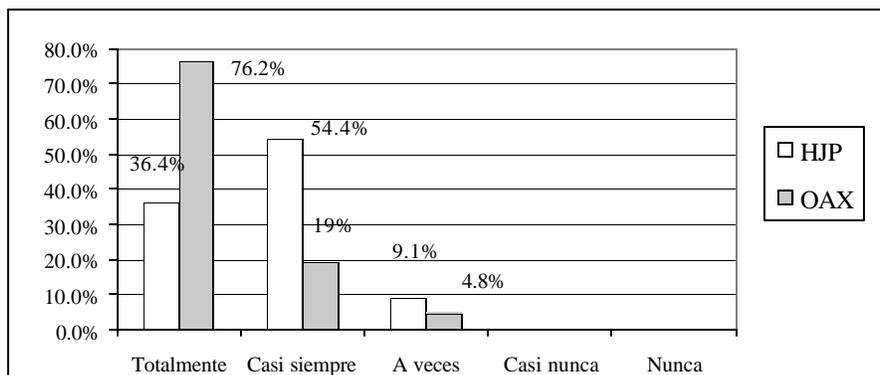
**Gráfica 5.1** Símbolos más conocidos en la CPM



**Fuente:** Elaboración propia

En cuanto al grado de identificación de la imagen de la empresa, en la plaza OAX, 76.2% del personal se identificó con la imagen de la empresa, por lo cual se nota un mayor grado de adopción en cuanto a los aspectos organizacionales, tanto formales como informales. En la plaza HJP solamente un 36.4% mencionó haberse identificado totalmente con la imagen que ofrece la empresa. Como lo muestran los resultados, se observa una mayor adopción de éstos en la plaza OAX, de ahí que se pueden comprender aún mejor las apreciaciones anteriores y las siguientes; teniendo en mente que el tamaño de ambas plazas difiere, debido en gran parte al número de sucursales que controla, los resultados muestran un aspecto informal con más nivel de reforzamiento en una plaza que en otra. (Ver Gráfica No. 5.2)

**Gráfica No. 5.2** Grado de identificación con la empresa



**Fuente:** Elaboración propia.

## **Mitos**

Los mitos representan a los aspectos simbólico conceptuales que forma parte de la cultura organizacional, se encontró que uno de los Mitos que se tiene en la empresa, es la idea de que las personas que acuden a Caja Popular Mexicana son personas de escasos recursos, con pocas posibilidades de acceder a otras instituciones de ahorro y crédito; lo cual no es así, pues actualmente Caja Popular Mexicana, esta interesada en orientar al público en general, sin importar el estrato socioeconómico al que pertenezca. Otro de los quehaceres de Caja Popular Mexicana es promover a la institución como un organismo que a través de la ayuda mutua de los socios logren un fin común, por medio del ahorro y el crédito, pues a lo largo del tiempo ha predominado entre el público la idea de que las cajas populares son fraudulentas, es por ello que Caja Popular Mexicana busca regularizar aún más sus procedimientos en el ámbito fiscal, y darle al público un servicio de calidad 100% confiable.

## **Historia**

La historia de CPM, es definida por los miembros de las oficinas de plaza, de manera similar, en ambas oficinas de plaza coincidieron en que los fundadores son el Pbro. Idelfonso Ibáñez y los sacerdotes: Manuel y Carlos Talavera, quienes eran personas preparadas y con don de servicio, además de que su labor aún sigue dando frutos, así mismo opinaron que las cajas populares siempre han existido, siendo Caja Popular Mexicana una empresa con más de 50 años de servicio, ha sufrido una serie de modificaciones tanto a sus estatutos legales, como de procedimientos, entre otras reformas a lo largo del tiempo, hasta llegar a ser la Caja Popular Mexicana que hoy se conoce, como una empresa de ámbito nacional, la más grande del país. Fue a partir de 1996, cuando se conoce como tal, ya que anteriormente era una unión de confederaciones en todo el país, solo algunas de ellas se fusionaron y otras se separaron, formando otras cajas populares; actualmente se está llevando a cabo un plan estratégico (2003-2007), el cuál buscar consolidar aún más el prestigio, solidez y confianza de Caja Popular Mexicana, con el fin de brindar más y mejores servicios, además de realizar las reformas y los cambios de tipo legal que el estado establezca.

## **Manifestaciones Conductuales**

### **Lenguaje**

La información de la empresa, como por ejemplo, datos y lenguaje escrito, así como la constituida por elementos tales como el lenguaje informal que existe en la empresa, son variables dependientes una de la otra, empiezan con el jefe y van desde la cabeza de la organización hasta la persona que ocupa el nivel o peldaño más bajo en la estructura jerárquica.

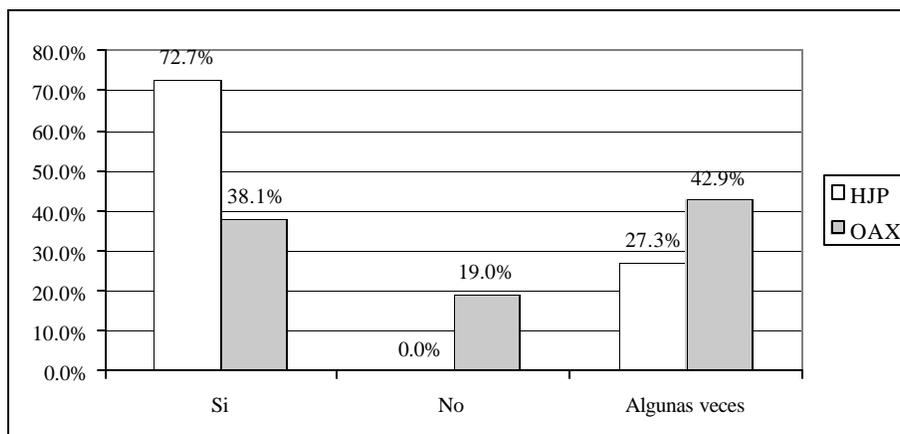
Los resultados derivados de la pregunta relacionada con este tema, muestran que tanto la comunicación como la relación entre jefe y subordinados es buena para un 72.7% del personal en la plaza HJP, mientras que en la plaza OAX el 47.6% de las personas consideran que la comunicación puede definirse como buena, se muestra que en la plaza HJP se manifiesta un mayor grado de empatía entre jefe y subordinado que en la plaza OAX, lo que permitiría pensar que hay mejor comunicación y mejor relación entre jefes y subordinados en la plaza HJP. (Ver Anexo 7, cuadro 10).

Siguiendo con el análisis de este estudio, se puede apreciar que la información fluye (circula) en todos los niveles y se cumple oportunamente, tanto en HJP como en OAX. Dicha información a la que esta pregunta se refiere, es aquella que se transmite por vía oficial, es decir, cartas, oficios, memorandums, entre otros.

En la plaza HJP un 72.8% del personal dice que la información sí se transmite dentro de la organización, mientras que en la plaza OAX un 42.9% mencionó que esto ocurre solamente algunas veces. Esta es una de las manifestaciones informales que se palpa más de cerca dentro del ambiente conductual de la empresa.

En la gráfica se puede apreciar claramente el grado en el que se transmite dicha información en ambas plazas, reconociendo que en la plaza HJP resulta ser éste un elemento que involucra un mayor reforzamiento de los aspectos informales en la empresa. (Ver Gráfica No. 5.3)

**Gráfica No. 5.3** Transmisión de la información en la CPM



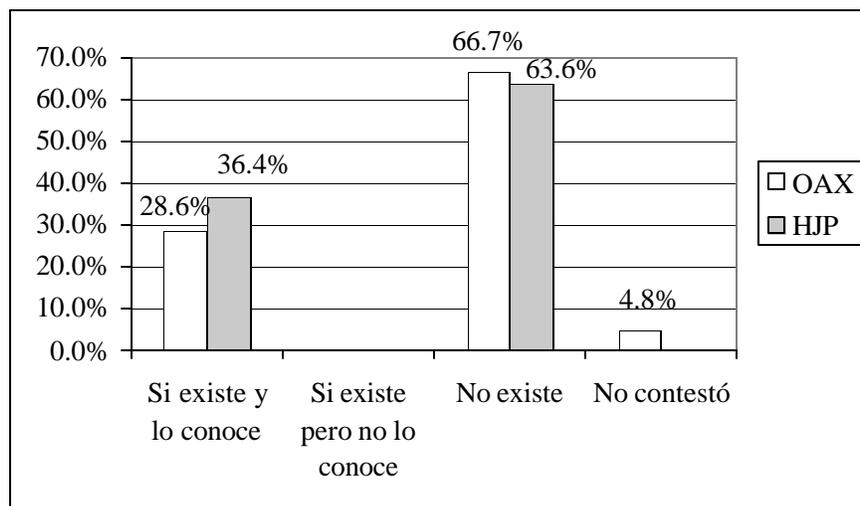
**Fuente:** Elaboración propia.

## Comportamiento no verbal

Otra de las manifestaciones de la cultura organizacional es aquella que trata de las claves o palabras para comunicarse entre el personal (aspectos informales), a esta pregunta un 63.6% del personal encuestado en la plaza HJP, respondió que no tenían una forma particular para comunicarse en términos informales con sus compañeros de trabajo, en la plaza OAX un 66.7% dio la misma respuesta, afirmando así que no existen claves, siglas o palabras a través de las cuales el personal se identifique. (Ver Anexo 7, cuadro 27)

Sin embargo existe una minoría de 36.4% en HJP y 28.6% en OAX que afirma contar con ese tipo de lenguaje, de ahí que tal vez existan estos códigos entre algunas personas, pero probablemente lo utilizan sin saber que están adoptando un tipo de cultura organizacional a través de este medio, o bien no quisieron mencionarlo precisamente porque reconocen que son códigos o palabras informales. (Ver Gráfica No. 5.4 )

**Gráfica 5.4** Lenguaje no verbal



**Fuente:** Elaboración propia.

Dentro de las manifestaciones conductuales se encuentra este tipo de lenguaje (informal), pero como se puede observar, en ambas plazas se manifestó un desconocimiento de este lenguaje como tal; si bien aunque no en su totalidad, un porcentaje significativo afirmó que mantiene comunicación interpersonal con sus compañeros, es un aspecto informal que de ser abiertamente conocido y adoptado por el personal serviría como un vehículo de influencia directa sobre el desempeño y eficiencia de las actividades del personal en la organización.

## Rituales

Otros factores que contemplan los aspectos informales de la cultura organizacional, son las ceremonias o actos de bienvenida o despedida de algún evento en la CPM, y de los cuales el personal afirmó en ambas plazas que sí se realizan estos actos. (Ver Anexo 7, cuadro 30)

Al pedirles que explicaran en que consisten estos actos, las respuestas más comunes que dio el personal de la plaza OAX fueron: asambleas anuales, palabras de bienvenida y comidas, cursos de capacitación, eventos de fin de año, conferencias y reuniones de trabajo; por su parte, el personal que labora en la plaza HJP mencionó: los festejos de aniversario, las cenas o convivios con todo el personal, el día internacional de las cooperativas de ahorro y crédito, y los eventos de fin de año.

También se mencionó que se realizan algunas comidas a las que generalmente acuden los ejecutivos de la empresa y tienen como finalidad reforzar la convivencia y comunicación entre los integrantes de la CPM, se realizan por medio de cenas o comidas, o bien a través de reuniones en sala de juntas, cena-baile, entrega de reconocimientos. En estos eventos se hacen rifas y la percepción generalizada es que todo el personal puede participar. (Ver Anexo 7, Cuadro 31)

En el capítulo cuatro de esta tesis, se definieron los aspectos informales de la cultura organizacional, haciendo énfasis en los eventos sociales a que la organización recurre y de los cuales el personal recoge experiencias directas para adoptar la cultura de la misma, en la CPM, tanto en las plaza de HJP como de OAX, la convivencia que se suscita entre el personal, como ya se ha mencionado en párrafos anteriores, es buena y esta pregunta refuerza las anteriores al respecto. Retomando el aspecto más importante de análisis en ésta tesis, es importante mencionar que son pocos los momentos que los empleados tienen para interrelacionarse y convivir entre ellos, pues cuando se reúnen, es para eventos formales más que informales, lo cual no refuerza la adopción de la cultura por parte del personal y por tanto hacen falta mayores oportunidades para convivir.

## **Formas de interacción**

En lo que respecta al medio ambiente laboral, en la CPM se percibe un ambiente laboral agradable, donde la misma gente que ahí labora lo califica como bueno, lo cual conduce a un buen desempeño dentro de la empresa, es decir, hay una correspondencia directa entre el ambiente de trabajo y el desempeño de los miembros hacia la misma, esta es una primera apreciación derivada de los datos obtenidos.

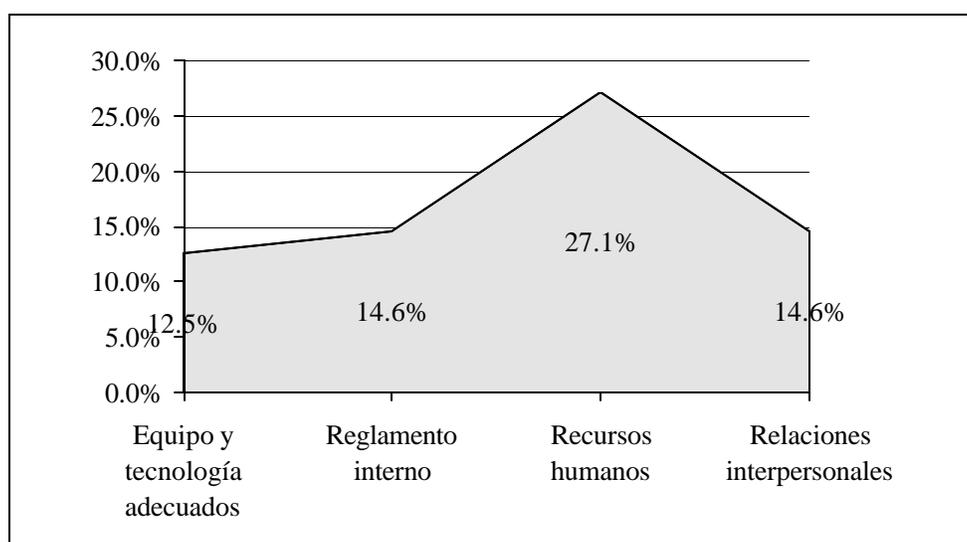
Al respecto, vale la pena preguntarse: ¿de qué depende el ambiente laboral agradable?, ¿cómo es posible llegar a ese punto en la organización?, cabe mencionar que el personal difiere en su respuesta de una Caja a otra, ya que ambas manifiestan tener un ambiente laboral bueno, pero los aspectos que a su juicio lo integran, no son exactamente los mismos, como se explica a continuación.

Para el caso de OAX, lo más importante para tener una ambiente laboral agradable son los recursos humanos en un 44.8%, seguidos de las relaciones interpersonales en un 24.13%, mientras que en HJP lo más importante es el tipo de comunicación establecido en un 41.6%, pero se menciona en un segundo lugar la importancia de las relaciones interpersonales en un 33.3%.

Así se puede notar que en ambas plazas se considera que las relaciones interpersonales son determinantes para que exista un ambiente laboral bueno. Por otra parte, entre los aspectos menos importantes para crear un buen ambiente laboral se encontró una coincidencia en ambas oficinas, ya que se menciona al equipo y tecnología adecuadas como un aspecto secundario en la conformación de un buen ambiente laboral.

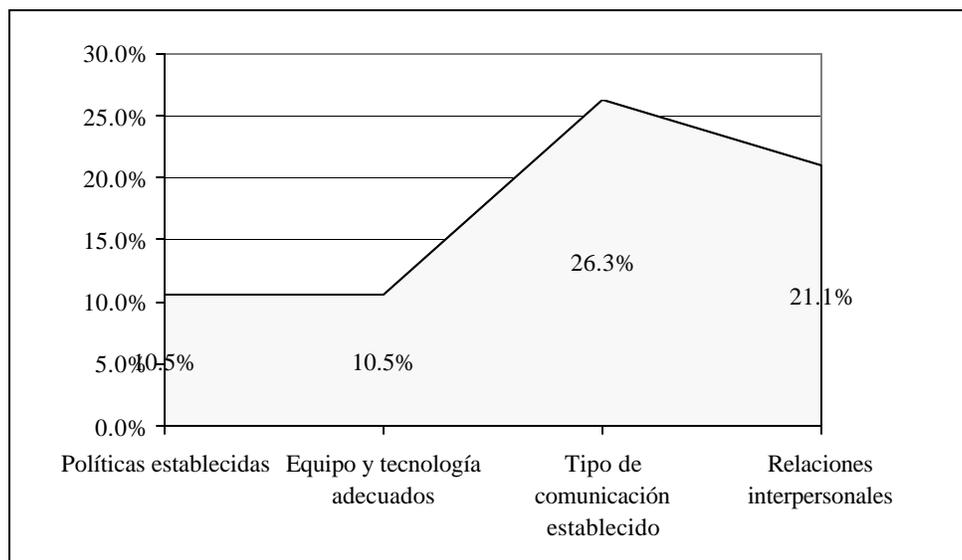
Cabe mencionar que la pregunta: ¿Qué es lo que a su consideración tiene mayor influencia para tener un ambiente laboral agradable?, tiene que ver mucho con la adopción de los aspectos formales e informales de la cultura organizacional en la CPM, pues como se puede apreciar en las gráficas, estas variables sí repercuten en el desempeño organizacional del empleado, ya que aunque no son las mismas variables las consideradas por el personal en ambas oficinas, todas tienen relación directa para este análisis. (Ver Gráficas 5.5 y 5.6)

**Gráfica 5.5** Factores de influencia en el ambiente laboral, plaza OAX.



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfica 5.6** Factores de influencia en el ambiente laboral, plaza HJP.



**Fuente:** Elaboración propia.

Para las plaza OAX y HJP, aquí analizadas, se puede notar que ambas se apegan más a la estructura informal de la empresa, pues tanto los recursos humanos como las relaciones interpersonales fueron aspectos que obtuvieron la más alta calificación en sus respuestas, dichos aspectos refuerzan aspectos informales de la cultura organizacional; así mismo en HJP de entre los factores de influencia en el ambiente laboral existe una similitud, pues el personal manifiesta también a las relaciones interpersonales con alta calificación, además del tipo del comunicación establecido, lo cual indica que el personal inclina su postura hacia los aspectos informales de la cultura organizacional.

Aunque la mayoría de la gente está de acuerdo con el reglamento, las políticas y las normas impuestas en la CPM y también consideran que existe un ambiente laboral agradable; se puso de manifiesto que hay otros factores que el personal considera de más importancia para permanecer en la empresa y optar por otras opciones de trabajo. Por lo anterior, cuando a los empleados de la CPM se les ofrece pertenecer a una empresa donde se ofrezca la posibilidad de tener ascensos rápidos, un 45.5% y 42.9% para HJP y OAX respectivamente, contestó que ante una opción laboral así, se irían a trabajar a otra empresa aún cuando el ambiente laboral fuera difícil. (Ver Anexo 7, cuadros 7, 8, 20, 21 y 22)

Esto significa que más del 40% de los empleados de estas plazas, consideran más importante tener posibilidades de ascender en su carrera que tener un muy buen ambiente laboral.

Como se puede observar, la opinión que el personal de la CPM da al preguntarles sobre ciertas manifestaciones estructurales y conductuales, se muestra algunas contradicciones, es decir, existe una relación inversa entre dichas manifestaciones, ya que al aceptar las políticas y normas impuestas por la directiva se supone se debe de presentar entre el personal una conducta más apegada a la empresa.

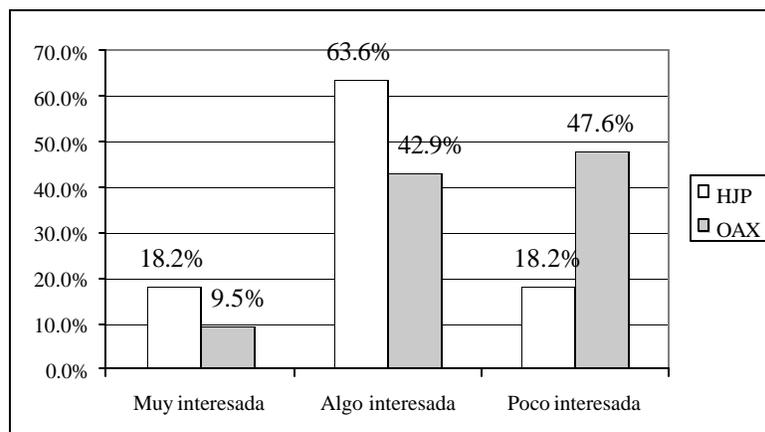
Al preguntar al personal respecto a las relaciones que existen entre estos y sus jefes inmediatos, los resultados muestran que desde la perspectiva de los subordinados, los jefes muestran un desinterés en cuanto a relacionarse con su personal, ya que en la plaza OAX se señaló que los jefes inmediatos están en un porcentaje de 47.6% poco interesados en mantener relaciones con su personal, mientras que en HJP el 63.6% de las personas contestó que sus jefes inmediatos solo tienen algo de interés en establecer un acercamiento con ellos.

Los resultados derivados de esta pregunta, muestran una conducta relacionada con aspectos informales que corresponde a una interrelación suscitada entre la directiva de la CPM y el personal que en ella labora, teniendo de esta manera una distancia de poder<sup>78</sup>, es decir, los rangos y las posiciones tienen gran relevancia en cuanto a lo social se refiere, en la gráfica se puede apreciar de manera notable que las opciones de respuesta de poco interesada y algo interesada fueran las más frecuentes en ambas plazas, inhibiendo así las relaciones interpersonales; como ya se mencionó en capítulos anteriores, la directiva debe de estar seriamente involucrada en todos los actos y actividades del grupo, de otra manera el grado de influencia de los aspectos informales no determinará el arraigo de otros aspectos formales. (Ver Gráfica No. 5.7)

---

<sup>78</sup> Geert Hofstede en su análisis cultural que la distancia del poder, sostiene que una sociedad con gran distancia del poder acepta grandes diferencias en cuanto a rangos y posiciones, ya que estos tienen mucho peso en la organización.

**Gráfica 5.7** Interés de la directiva en la CPM



**Fuente:** Elaboración propia

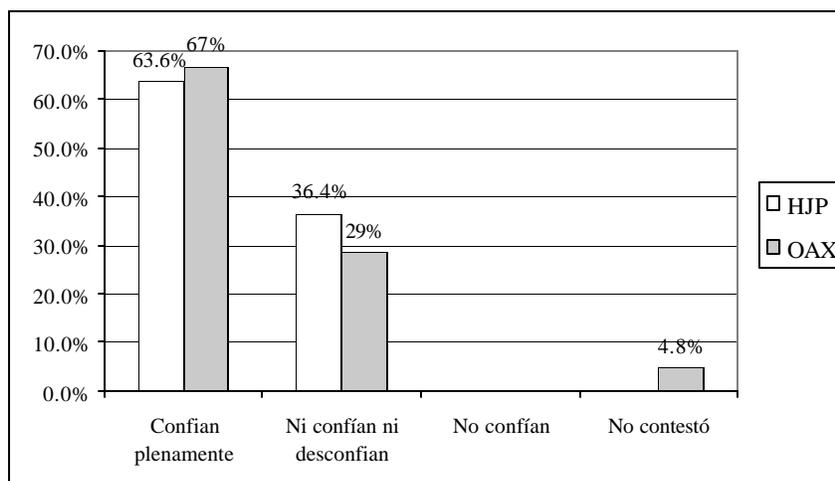
Al preguntar al personal sobre su posición en la empresa respecto a la confianza que sus compañeros y jefes depositan en ellos, en la plaza HJP un 63.6% dijo considerar que se confía plenamente en ellos, dando esta misma respuesta un 66.7% en la plaza OAX.

Esto reafirma que los trabajadores de estas plazas aunque no perciben mucho interés de los jefes por interrelacionarse con ellos, sí les manifiestan su confianza, por lo que saben que tanto los jefes como los amigos sí confían en ellos; este es un elemento importante porque refuerza la pertenencia al grupo y fortalece los deseos de dar un buen desempeño sabiendo que en él se ha depositado la confianza.

Geert Hofstede, en sus estudios sobre la diversidad cultural hace referencia al individualismo, el cual se refiere a un marco social cerrado, en donde la gente cuida sus propios intereses y los de su familia inmediata, el colectivismo en cambio, supone que las personas esperan que otros (pertenecientes a la empresa) les cuiden; a cambio de ello sienten que le deben lealtad a la empresa, lo mismo ocurre en las oficinas de plaza de la CPM.

La influencia o repercusión acerca de la confianza que se deposita en el personal, es una variable que refuerza el grado de pertenencia al grupo; es decir, que a pesar del individualismo generado, los niveles de confianza que se perciben son aceptables en el rango descrito, así como la percepción generalizada a este respecto es factor de influencia considerable sobre el desempeño en la organización. (Ver Gráfica 5.8)

**Gráfica 5.8** Niveles de confianza interpersonal en la CPM



**Fuente:** Elaboración propia.

La respuesta anterior está ligada con la consideración de que en su gran mayoría el personal evalúa que los empleados de la CPM son gente con mucha iniciativa, ya que esa fue la respuesta en un 90.9% y 71.4% para HJP y OAX respectivamente.

La iniciativa es un rasgo de la personalidad de cada individuo, que se plasma en la conducta; este aspecto, entre otros, es el que tiene grandes repercusiones en cuanto a satisfacción laboral y desempeño se refiere. En la CPM este aspecto se vincula con las manifestaciones conductuales y estructurales, las cuales marcan una influencia considerable sobre la adopción de los aspectos informales de la cultura de la empresa, y por ende en la productividad de la empresa.

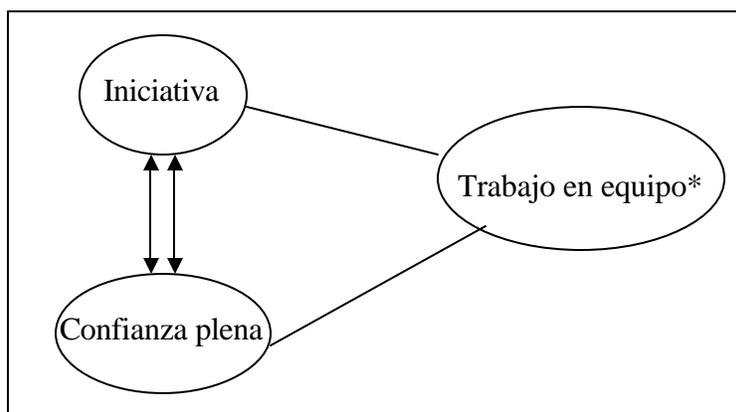
La evaluación que el personal hace de ellos mismos y de sus compañeros es bastante buena, lo cual se refleja en un agrado por trabajar en equipo, actividad que consideran buena un 57.1% de los empleados de la plaza OAX, y un 54.5% en HJP. (Ver Anexo 7, cuadros 12, 13 y 16)

Las evaluaciones que se realizan en la CPM, como en toda empresa, son medios a través de los cuales, se conoce un factor indicador por medio del cual, se trata el desempeño del personal. Los administradores usan el trabajo colectivo como un medio para reforzar el espíritu y el trabajo de equipo.<sup>79</sup>

<sup>79</sup> Robbins Stephen, Op. Cit., p. 316.

En la CPM tanto las evaluaciones como el trabajo en equipo resaltan este interés, el resultado derivado de esta pregunta, fue similar en ambas plazas como se puede observar en el anexo 7, sin embargo existe en la plaza OAX una minoría a la que no le agrada el trabajo en equipo; el trabajo en equipo es un aspecto estructural, es decir que forma parte de los aspectos formales, y por ello es importante para mejorar el rendimiento y la satisfacción laboral. (Ver Figura No. 10)

**Figura No. 10** Factores de influencia recíproca



\*Considerado como una actividad provechosa.

**Fuente:** Elaboración propia.

Cuando se les preguntó cómo consideran la interacción entre el personal de todos los niveles de la CPM, la tendencia fue la misma para HJP y OAX, ambas afirmaron que es buena en un 72.7% y 66.7% respectivamente.

De alguna manera los juegos y torneos son aspectos informales de la cultura de la empresa y si existen es mejor para lograr adoptarla aún más rápido y mejor, pero en la CPM, este factor no lleva una relación directa con lo anterior, pues las respuestas de mayor porcentaje fueron las siguientes:

En lo que respecta a los juegos o torneos la mayoría en ambas plazas contestó que no existe tal integración a través de actividades informales, sin embargo la minoría que contestó sí reconoce la existencia de este tipo de actividades se refirió a los cursos de integración, lo que evidencia que en la empresa a pesar de que se percibe que hay una buena interacción, ésta no se refuerza.

Cabe mencionar que el titular del área de Recursos Humanos, mencionó que la liga de foot-ball que se hace en OAX solo es de carácter externo, no la patrocina CPM y las demás respuestas son solo de una minoría de personas de las que trabajan tanto en HJP como en OAX, como se mencionó anteriormente la gran mayoría no practica esa clase de juegos o torneos, por lo que se puede decir que este es un factor del que solo algunos participan y que la empresa no considera a este tipo de eventos como algo importante para unificar a los empleados y alentarlos a adoptar la cultura organizacional.

El personal de la CPM agencias HJP y OAX, en general manifestó no tener acceso, ni pertenecer o estar afiliado a algún club o asociación de tipo deportivo, social, cultural, o recreativo; y si están afiliados a algún club o asociación es por cuenta propia, de ninguna manera la CPM apoya este tipo de actividades. (Ver Anexo 7, Cuadros 36 y 37)

En el capítulo tres de esta tesis se definió la importancia de las actividades interpersonales informales, sin embargo en la CPM en ambas oficinas de plaza los empleados coincidieron en su mayoría con las apreciaciones mencionadas en los párrafos anteriores; como se puede notar, la CPM aún no contempla la posibilidad de realizar e inculcar este tipo de actividades informales en las que su personal se involucre, lo cual reforzaría en gran medida los aspectos informales de la organización y por ende se lograrían mejores resultados en las actividades formales realizadas, ya que como se sabe este tipo de actividades libera niveles de estrés, cansancio o agotamiento.

Como varios autores de la corriente de las relaciones humanas afirman, los trabajadores contentos, son más productivos.

Otra variable importante que se analizó en la encuesta tiene que ver con el porcentaje del personal que se siente a gusto laborando en la CPM, de donde se concluye que la mayor parte del personal manifestaron encontrarse muy contentos laborando en esta empresa, ya que en las plazas OAX y HJP los porcentajes de personal que se encuentra a gusto fueron de 90.5% y 100% respectivamente.

Al profundizar en este aspecto, se le preguntó a la gente si el laborar en la CPM llenaba sus expectativas de vida, a lo que el personal de la plaza OAX respondió que siempre llena sus expectativas de vida en 66.7%, mientras que en la plaza HJP solo el 45.5% opinó lo mismo, este

aspecto es muy importante, ya que como se analizó en capítulos anteriores el llenar las expectativas de vida del personal tiene una correspondencia directa con el conocimiento, aceptación y adopción de la cultura organizacional de la empresa y por ende de su filosofía, lo que conlleva a que sí adopte la cultura al comprender la misión y visión, así como el objetivo que persigue la empresa, logrando así una mayor realización que se traduce en mayor productividad y mayor participación.

De ahí se deriva que en la plaza OAX hay más personas que tienen conciencia de lo que la filosofía organizacional representa y por ello la han adoptado en mayor medida. (Ver Anexo 7, Cuadro 19)

Este elemento es un aspecto que es un reflejo del agrado por el trabajo, en donde se observa qué tan a gusto se sienten en la empresa y cómo califican a la misma en relación a sus expectativas de vida, este es un elemento informal que define y reafirma la adopción de la cultura.

## **Manifestaciones Estructurales**

### **Políticas y Normas**

Al preguntar si se tiene conocimiento acerca de una posible implementación o eliminación de reglas o políticas, la respuesta más frecuente fue que no, en ambas oficinas en un 45.5% y 52.4% para las plazas de HJP y OAX respectivamente. (Ver Anexo 7, Cuadro 25)

Quienes contestaron que sí tenían conocimiento de cambios en las reglas o políticas de la empresa dieron algunos ejemplos que muestran que las reglas o políticas que ellos identifican son solamente aquellas de ámbito nacional o de prodecimientos específicos, pero no conocen en realidad las normas que tienen relación directa con el desempeño del personal.

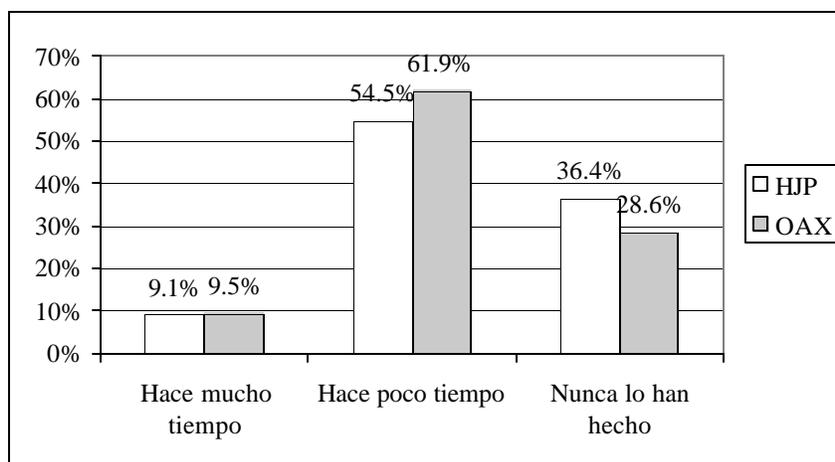
Aunque tales normas sí se encuentran definidas por escrito, probablemente en la capacitación no se alcanza a lograr una completa comprensión de las mismas.

Existen distintos tipos de normas, las normas indican al personal lo que puede y no puede hacer en ciertas ocasiones, “las normas, cuando son convenidas y aceptadas por el grupo, son un medio de influencia en la conducta de los miembros del grupo”; aunque existen cosas que se encuentran

escritas, existen aquellas que no lo están, siendo éstas las más frecuentes y usuales en las empresas; de ahí que las que se encuentran formalmente identificadas son aquellas relacionadas con el trabajo, pero las que se crean en el grupo de trabajo informal o aquellas en las que las circunstancias obligan a cierto tipo de comportamiento, también influyen en gran medida en el desempeño de las actividades, es por eso que es importante conocerlas e identificarlas para poder actuar conforme las situación lo amerite, de esta manera se podrán prever en lo posible futuros conflictos además de cambiar o eliminar aquellas en las que sea necesario realizar modificaciones. “Las normas formales se presentan siempre por escrito, sin embargo la mayor parte de las normas en las empresas son informales.”

En relación a los premios y reconocimientos, en la CPM derivado del desempeño, el personal recibe estímulos por su trabajo (es gratificante hacérselos saber), y la frecuencia con que la CPM otorga estos estímulos se muestra en la gráfica siguiente. (Ver Gráfica No. 5.9) .

**Gráfica No. 5.9** Frecuencia con que CPM agradece una buena tarea.



**Fuente:** Elaboración propia

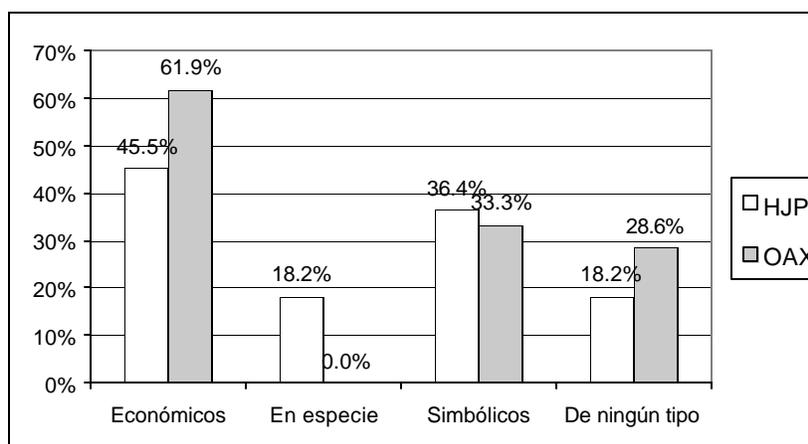
Si se considera que el personal de nuevo ingreso tiene poco más de un año trabajando para la empresa (Ver Anexo 7, Cuadro No. 48), y que además el tipo de estímulos es económico en su mayoría (Ver Anexo 7, Cuadro 28), entonces sería recomendable que en la CPM se establecieran programas de evaluación del desempeño, para encontrar una directriz en donde se pueda

establecer un compromiso de tipo formal en el que la CPM pueda efectuar una retribución no sólo económica sino también simbólica, en un menor tiempo.

Es también importante mencionar que existe un pequeño pero significativo porcentaje de personas que no han recibido estímulo de ningún tipo, tal es que rebasa el porcentaje de los premios en especie que se han otorgado, así mismo, respecto a la frecuencia con que estos estímulos se otorgan, se encontró que del total de personas encuestadas, en HJP el 45.5% ha recibido un reconocimiento en un tiempo menor a seis meses, en contraste en OAX, el 33.3% afirmó que lo recibió hace más de seis meses pero menos que un año.

Tanto las evaluaciones como las recompensas derivadas de estas, son aspectos que en la CPM tienen significativa relevancia al otorgar cierto tipo de estímulos, los estímulos económicos y simbólicos son los que alcanzaron un mayor porcentaje en ambas plazas, en cuanto a la frecuencia con que se dan estos, la opinión más generalizada fue “ hace poco tiempo”, por lo que se puede decir que existe un reforzamiento positivo<sup>80</sup> al respecto. “Cuantas más reglas formales establezca la organización, tanto más consistente y previsible será la conducta de los miembros a los grupos de trabajo”<sup>81</sup>. (Ver Gráficas No. 5.10 y 5.11)

**Gráfica 5.10** Tipos de premios que se otorgan en la CPM

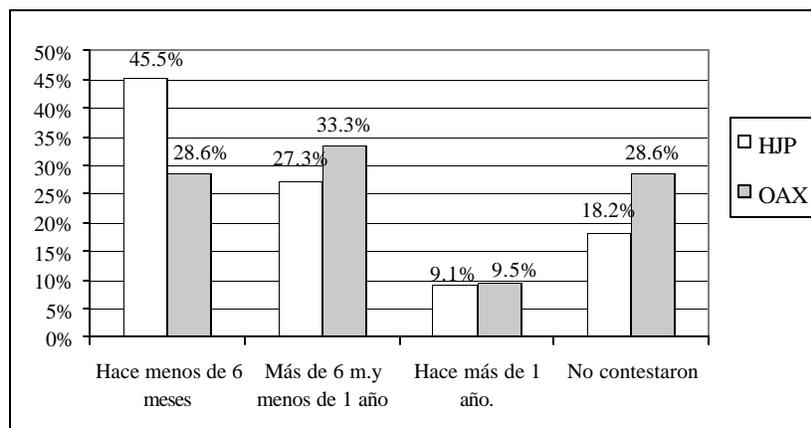


**Fuente:** Elaboración propia.

<sup>80</sup> Reforzamiento positivo: Cuando a una respuesta le sigue un elemento agradable. Stephen Robbins, Op. Cit., p. 117.

<sup>81</sup> Robbins Stephen, Op. Cit., p. 301.

**Gráfica 5.11** Frecuencia de entrega de estímulos en la CPM



**Fuente:** Elaboración propia

Como parte de la adopción de la cultura organizacional, se halla el reconocimiento que los empleados de la empresa puedan recibir de la misma, ya que esto ayuda a la adopción de la filosofía organizacional y refuerza la pertenencia a la empresa.

Al preguntar a los empleados de ambas plazas analizadas si les gustaría que su trabajo les sea reconocido públicamente, el 42.9% de la plaza OAX mencionó que no, y el 36.4% de la plaza HJP dio la misma respuesta, los resultados muestran que no existe una adopción total de la cultura organizacional o no se siente orgullo de pertenecer a la empresa. (Ver Anexo 7, Cuadro 32)

Entre las implicaciones que se manifestaron en las plazas de HJP y OAX respecto al reconocimiento de su trabajo, éste aspecto significa la recompensa a su esfuerzo, el cual no es considerado entre el personal de la CPM como un factor de influencia directa en su desempeño, sin embargo para la teoría de la organización sí es considerado un aspecto que repercute sobre el desempeño de la organización.

Además del factor económico, existen otro tipo de remuneraciones que el personal de la CPM también considera que compensaría de alguna manera la carga de trabajo suscitada, sobre todo en aquellos períodos donde los empleados manifestaron tener una mayor carga de trabajo, teniendo como opción la contratación de personal.

A continuación en la Tabla Núm. 9 se muestran aquellas formas no económicas mediante las cuales los empleados consideran que se les podría compensar. Como se puede notar las personas mostraron que valorarían el que hubiera mayor equidad en el trabajo, pero también el que hubiera más cursos de integración o bien que se les otorgaran reconocimientos simbólicos o verbales. (Ver Tabla No. 9)

**Tabla No. 9** Tipo de Compensaciones

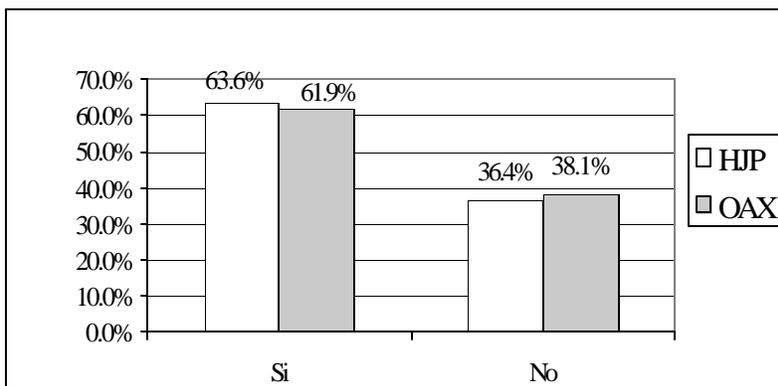
Oficina de Plaza Huajuapán	Oficina de Plaza Oaxaca
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Que haya mayor organización y coordinación por parte del personal involucrado.</li> <li>➤ Que hubiera más cursos de capacitación e integración.</li> <li>➤ Un reconocimiento simbólico y verbal.</li> <li>➤ Disminuir los días de trabajo a 5.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reconocimiento del trabajo a través de aspectos simbólicos.</li> <li>➤ Que se practicara algún deporte.</li> <li>➤ Mayor equidad en el trabajo.</li> <li>➤ Tener más cursos de integración, eventos informales.</li> <li>➤ Tener una programación adecuada de los períodos vacacionales.</li> <li>➤ Reducir los días de trabajo a 5.</li> <li>➤ Mejorar la delegación de actividades, mejor organización.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

## Procedimientos

Derivado de las reglas formales de la empresa, surgen aquellas que determinan o sirven para mediar conflictos laborales, de las cuales aunque el personal manifestó saber cómo se manejan esos conflictos (63.6% y 61.9% en HJP y OAX respectivamente) no existe la confianza para expresarlos. (Ver Gráfica No. 5.12)

**Gráfica 5.12** Conocimiento sobre los conflictos laborales.



**Fuente:** Elaboración propia.

Para calificar el desempeño del personal, se encuentran las evaluaciones, respecto a la evaluación del desempeño, en las plazas de HJP y OAX, contestaron que sí existen evaluaciones periódicas, respondiendo además la gran mayoría que tal evaluación se lleva a cabo cada tres meses en HJP y OAX (Ver Anexo7, cuadro 5.41), ésta fue la respuesta más común entre el personal, así también las respuestas más comunes al preguntarles en qué consistía tal evaluación se presentan en la Tabla No. 10.

**Tabla No. 10** Tipos de evaluaciones en CPM

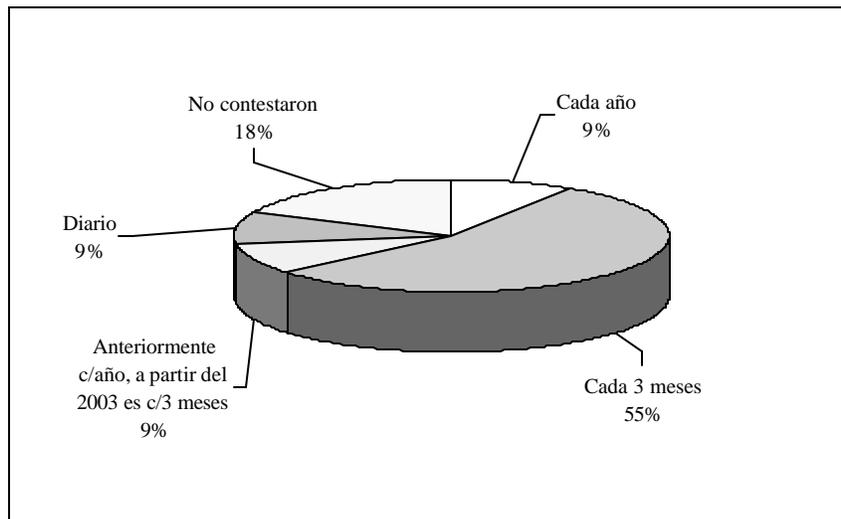
Oficina de Plaza Huajuapán	Oficina de Plaza Oaxaca
➤ Desempeño de las funciones.	➤ Evaluación del desempeño del puesto.
➤ Logro de los objetivos según el plan.	➤ Clima laboral.
➤ Pláticas con el jefe inmediato sobre el avance en las actividades.	➤ Cumplimiento de metas.
➤ Evaluaciones periódicas sobre los conocimientos adquiridos, tanto a nivel personal como a nivel grupal.	➤ Personalidad.
	➤ Puntualidad.
	➤ Identidad institucional.
	➤ Disciplina.
	➤ Conocimiento del puesto.
	➤ Trato al público.
	➤ Trabajo en equipo y por sucursales.
	➤ Medición de errores.

**Fuente:** Elaboración propia.

Estas evaluaciones son consideradas como justas en un 81.8% y 61.9% por parte del personal de HJP y OAX respectivamente.

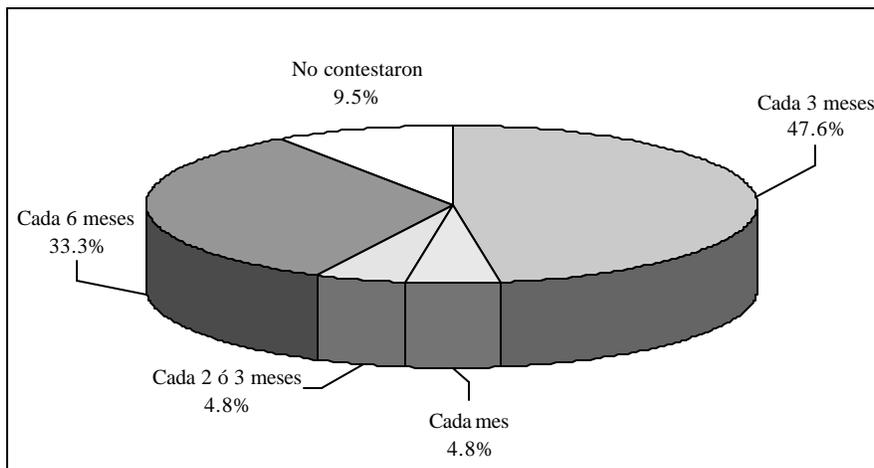
De acuerdo a la pregunta referente a la evaluación del desempeño se mencionó que un 55% y 48% para las plazas de HJP y OAX respectivamente, el personal mencionó que la mayor parte de las evaluaciones se llevan a cabo cada tres meses, aunque en la plaza OAX las evaluaciones que se llevan a cabo pueden ser también cada seis meses, mientras que en HJP las evaluaciones que se mencionaron en segundo lugar fueron las que son cada año. (Ver Gráfica No. 5.13 y 5.14)

**Gráfica No. 5.13** Evaluaciones en Oficina de Plaza Huajuapán



**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfica No. 5.14** Evaluaciones en Oficina de plaza Oaxaca



**Fuente:** Elaboración propia.

Los programas de inducción y la capacitación forman parte de los procedimientos de la empresa, y como tal es otro aspecto crucial del cual depende el correcto funcionamiento de la misma. Mediante la inducción se da a conocer al personal la operación de la organización, explicándoles sus inicios, sus fundadores, así como el desarrollo y evolución de la CPM. El porcentaje de personas que se sienten totalmente comprometidos con la historia, visión y metas de la organización fue de 63.6% y 71.4% para las plazas HJP y OAX respectivamente. (Ver Anexo 7, Cuadro 24)

La capacitación es un aspecto formal clave en el proceso de adopción de la cultura organizacional, es aquí donde inicia el acercamiento entre el individuo y la cultura de la empresa. Las empresas grandes trabajan árdamente en el tema de la capacitación, así como en el empleo de fondos para los mismos, “los programas de capacitación se elaboran a partir de la teoría del aprendizaje social”, es decir, se aprende tanto de la observación como de las experiencias directas, con ello se genera un alto grado de probabilidad de que el personal se amolde a los requerimientos de la empresa, y se refuerce el compromiso que se tenga entre el personal y la organización.

Como se observa, el grado de identificación de las personas con la empresa, su nivel de satisfacción, el tipo de premios que le han otorgado, la frecuencia con que le han otorgado esos premios, el estímulo verbal, y el desempeño de las actividades realizadas, tienen una relación directa, al analizar el tiempo que las personas han estado en la organización y por lo cual se debería de hacer una verificación de los planes y programas que la CPM tiene para que no se genere entre el personal un clima de insatisfacción por este tipo de aspectos .

### **Sistema de status interno**

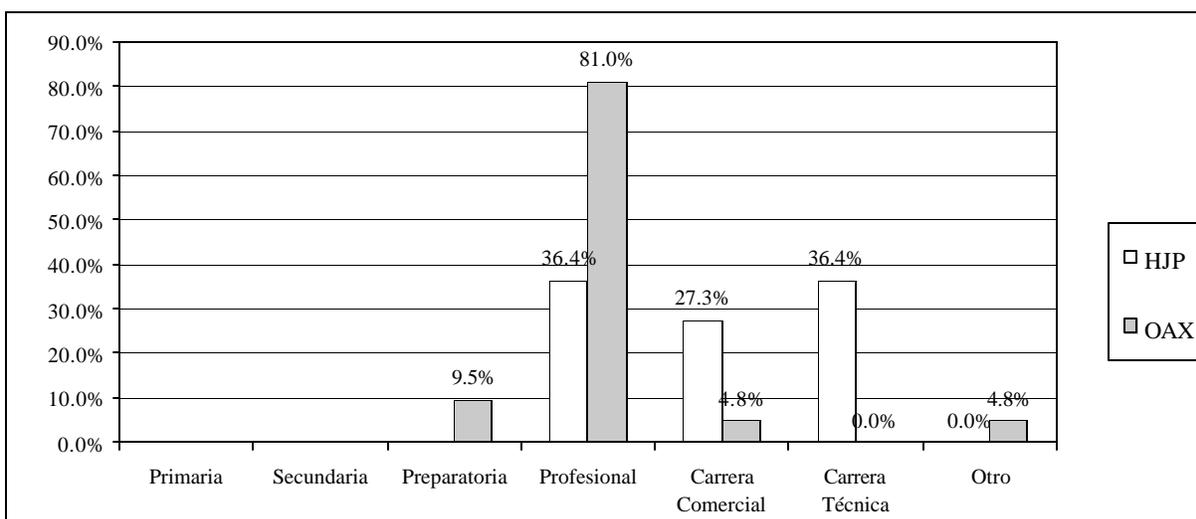
Entre las variables descriptivas se encuentra la edad del personal que fluctúa entre los 26 y 35 años, en las plazas aquí analizadas (Ver Anexo 7, Cuadro 2), esto nos muestra que en general es gente joven la que labora en ambas plazas.

La edad es una característica biográfica y como tal, en relación con la productividad y el rendimiento, así como la satisfacción en el trabajo, ésta genera ciertas implicaciones, primero,

existe la idea de que al aumentar la edad del trabajador, su rendimiento disminuya; segundo, que conforme avanza la edad del trabajador, éstos tienen menos probabilidades de encontrar otro trabajo, y los años de antigüedad generados les reditúa mejores condiciones de vida para el futuro; en el caso práctico y para los fines de esta investigación, la variable edad, es un elemento meramente descriptivo, más adelante se verán los efectos que ésta tiene sobre otras variables de consideración.

En cuanto al nivel de estudios se puede notar que la mayoría de los trabajadores cuentan con estudios profesionales, o bien con estudios a nivel de una carrera técnica. Es notorio mencionar que en la plaza OAX más del 80% cuenta con estudios profesionales, mientras que en la plaza HJP solamente un 36.4% cuenta con este nivel de estudios. Los estudios, son una variable que mide la preparación y “disposición” del personal para aprender y tener así mejores condiciones laborales, como se observa, en la plaza OAX los empleados tienen un mayor nivel de estudios profesionales, para efectos de este análisis es otra variable descriptiva que permitirá más adelante realizar un análisis más profundo sobre otras variables. (Ver Gráfica No. 5.15)

**Gráfica No. 5.15** Nivel de estudios en la CPM



**Fuente:** Elaboración propia

Otro de los aspectos que muestran la cultura organizacional de la CPM, es la antigüedad en el trabajo, ya que entre mayor sea el tiempo que el personal labore en una empresa mayores serán

las probabilidades de que haya adoptado la cultura de la misma. En la CPM el tiempo que los empleados tienen de laborar para la misma se clasificó en tres rangos, de los cuales, en la Oficina de plaza HJP el 63.6% de las personas tiene trabajando de 4 hasta 8 años; mientras que en la Oficina de plaza OAX, el 52.4% del personal tiene trabajando de 1 a 4 años.

Por lo tanto, en la plaza HJP los empleados tienen una mayor antigüedad, lo que quizá pueda atribuirse a que en la plaza HJP la edad tiene que ver con el tiempo que han trabajado en la CPM, ya que en la plaza HJP el rango de edades va de 25 a 35 años, mientras que en OAX el rango es de 26 a 30 años.

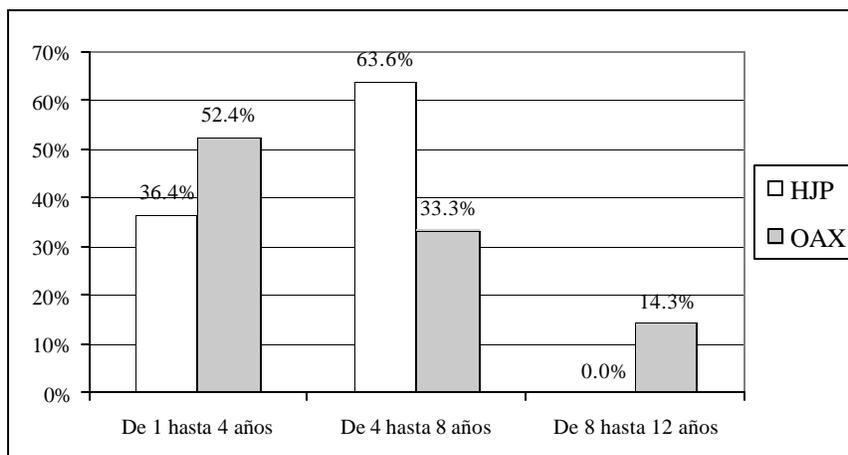
Como se puede observar, para adoptar la cultura de la empresa, el tiempo que el personal lleve laborando es una variable dependiente, que aunado a las cualidades intrínsecas de las personas, como se mostró en párrafos anteriores, determina en gran medida el nivel hasta el cuál se adopte la cultura.

Entre las implicaciones que la antigüedad de un trabajador genera, se destacan las siguientes:

- 1) Al incrementar la edad del trabajador existen menos probabilidades de que éste renuncie, ya que conforme pasa la edad, se tienen menos expectativas de encontrar otro empleo mejor.
- 2) Los beneficios generados por la antigüedad se traducen en mejores condiciones de vida.
- 3) El personal con más años de antigüedad tienen más estabilidad en el empleo, traduciéndose esto en menores faltas y logrando con ello mejor satisfacción en el trabajo.

Como se puede ver en el párrafo anterior relacionado con el tiempo que el personal de la CPM tiene laborando, los porcentajes más altos indican una diferencia entre una oficina de plaza y otra, ya que en HJP la mayoría (63.6%) de las personas tiene trabajando de cuatro a ocho años, mientras que en OAX la mayoría (52.4) tiene trabajando de uno a cuatro años; por lo que para la CPM la relación entre antigüedad y grado de adopción de la cultura organizacional en este caso es hasta cierto punto directa, pues se pudiera pensar que a mayor antigüedad existe un mayor grado de adopción de la cultura, sin embargo a lo largo de este capítulo se ha visto una mayor consistencia en las respuestas por parte del personal de la plaza OAX sin restarle importancia a las respuestas que el personal de plaza HJP dio, es decir que aunque el personal tenga un año trabajando para la empresa, éste puede responder de manera vertiginosa adoptando los aspectos en que la cultura organizacional se manifiesta. (Ver Gráfica No. 5.16)

**Gráfica No. 5.16** Tiempo que tiene de laborar el personal de CPM



**Fuente:** Elaboración propia.

Es importante mencionar que como se observó en capítulos anteriores, para que se logre adoptar la Cultura Organizacional de la empresa, es imprescindible la participación de personas comprometidas con la empresa, y para lograrlo las características que el personal de la CPM considera para que alguien pertenezca a la organización y pueda ascender de puesto destacaron las siguientes: (Ver Tabla No. 11)

**Tabla No. 11** Características personales idóneas para pertenecer a la CPM

	SUCURSAL	HUAJUAPAN	OAXACA
CARACTERÍSTICAS			
Responsabilidad		✓	✓
Sencillez		✓	
Creatividad		✓	
Iniciativa		✓	
Honestidad		✓	✓
Disponibilidad de tiempo		✓	✓
Inteligencia		✓	
Conocimiento			✓
Liderazgo			✓
Identificación con la institución			✓
Experiencia laboral			✓

**Fuente:** Elaboración propia.

En la tabla se mencionan las características que una persona puede tener en la CPM, plazas OAX y HJP, como se observa en ambas sucursales se mencionan ambos aspectos de la personalidad que deben cubrir quienes pertenecen a esta empresa, sin embargo hay tres características en las que se hace énfasis en ambas plazas, que son: la responsabilidad, la honestidad y la disponibilidad de tiempo.

Las opiniones que el personal de la CPM considera de importancia en una persona para que esta se comprometa, sirven para conocer los elementos que verdaderamente podrían cambiar el rumbo de la empresa, si la directiva toma en cuenta dichas opiniones, en proceso de selección, capacitación y evaluación de personal.

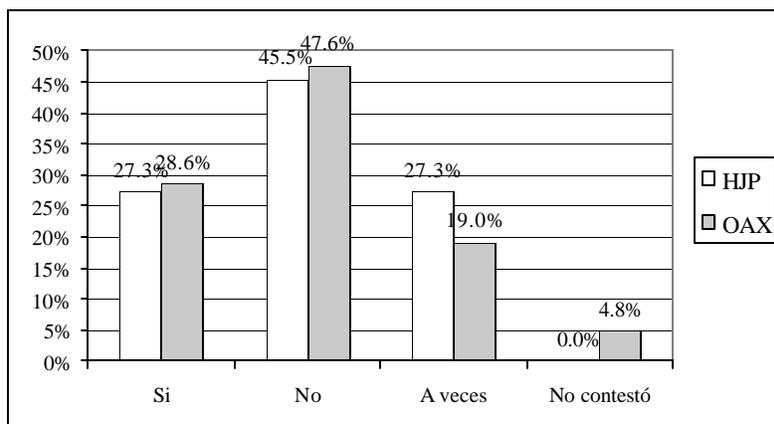
## **Estructura de poder**

Revisando aspectos como la concentración de poder en la CPM, se encontró que en algunos puestos o niveles suele perjudicar mucho a la organización, perdiendo en casos extremos el recurso humano, este factor en la CPM no es la excepción ,ya que en ambas sucursales más de un 27% afirmó que sí existía concentración de poder.

En HJP y OAX existe una alta concentración de poder en el puesto de Gerencia de plaza, y esta a su vez del Corporativo, ya que todas las decisiones y acciones que se hagan giran en torno a estos niveles.

La concentración de poder forma parte de las actividades conductuales que se reflejan en determinado grupo o sector de la organización, esta posición es creada por el status interno que influye en el personal, este factor es generado por la experiencia, posición del puesto y la capacidad, entre otros aspectos formales; sin embargo también puede generarse un status informal, a este se le atribuye tal carácter debido que se concibe un atributo o categoría particular a la que el grupo considera tener valor para darle al individuo un status, para Robbins Stephen “el status informal no siempre tiene menos importancia que el formal”, de ahí su influencia en el desempeño del personal. (Ver Gráfica No. 5.17)

**Gráfica No. 5.17** Concentración de poder



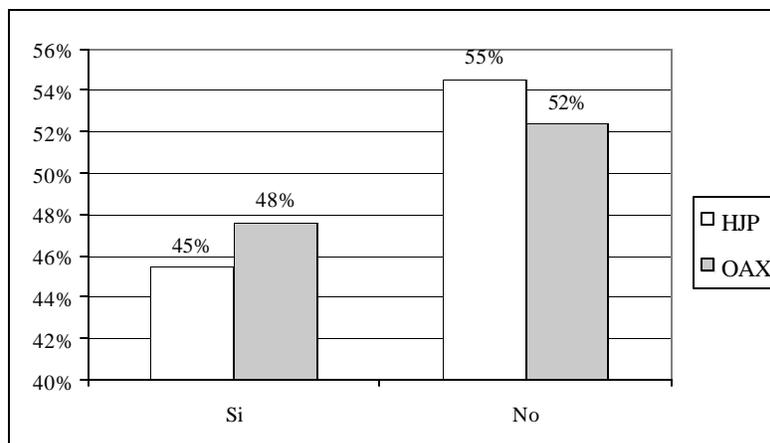
**Fuente:** Elaboración propia.

En el capítulo cuatro, se explicó la importancia del liderazgo y otras acepciones, la pregunta hecha al personal respecto al liderazgo ejercido en la institución, hacía alusión a un tipo de líder informal; y la duda por parte del personal al contestar esta pregunta predominó en ambas Oficinas de Plaza,<sup>82</sup> ya que algunas personas se mostraron temerosas e inseguras de identificar directamente a sus líderes, por lo que muchos trataban de evadir la pregunta.

El tipo de líder a que hace referencia esta pregunta es un líder informal; primeramente los resultados arrojaron cierta desconfianza entre el personal al manifestar su respuesta, ya que les resulta un tema delicado expresar sus opiniones abiertamente, sin embargo a través de las opiniones descritas más adelante en la Tabla No. 12, se pueden conocer ciertos aspectos que sí influyen en el desempeño de la empresa, pues como se analizó en el capítulo cuatro de esta tesis, el líder del grupo es un móvil de influencia directa que actúa sobre el personal y la organización de manera poderosa, su actividad trasciende en los resultados de la organización y además ayuda a determinar en gran medida el grado de adopción de los aspectos informales y formales de la misma por parte del personal. (Ver Gráfica No. 5.18)

<sup>82</sup> Incluso las gesticulaciones que manifestaban duda y temor, fueron semejantes en el personal en ambos lugares, así mismo más de una vez se les hizo saber que no tendrían ningún tipo de represalia, y que podían contestar con veracidad lo que consideran conveniente.

**Gráfica No. 5.18** Liderazgo en la empresa



**Fuente:** Elaboración propia.

Para comprender las características que se cree que debe tener un líder, se le pidió al personal de la CPM en ambas plazas, que mencionara los aspectos que considerara que forman parte de las características de un líder.

A pesar de que las características mencionadas en ambas plazas son distintas, las características mencionadas son complementarias, ya que en HJP se menciona que un líder es emprendedor, mientras que en la plaza OAX se menciona que un líder es activo, dinámico; lo mismo ocurre con otras características, por ejemplo en la plaza HJP se menciona que un líder sabe orientar, mientras que en la plaza OAX se señaló que un líder sabe interactuar con todo el personal, igualmente en la plaza HJP se mencionó que el líder sabe tomar decisiones y mantiene la armonía, mientras que en la plaza OAX se estableció que un líder tiene iniciativa, es simpático y se sabe ganar el respeto de los demás. (Ver Tabla No. 12 )

**Tabla No. 12** Características de un líder en la CPM

Oficina de Plaza Huajuapán	Oficina de Plaza Oaxaca
➤ Logra sus objetivos.	➤ Tiene poder de convencimiento y de organización.
➤ Es emprendedora.	➤ Facilidad de palabra.
➤ Sabe orientar.	➤ Es activo, dinámico.
➤ Es comprensivo.	➤ Sabe interactuar con todo el personal
➤ Sabe tomar decisiones.	➤ Conoce perfectamente la estructura, funcionamiento y principios de la empresa.
➤ Mantiene la armonía.	➤ Tiene iniciativa.
	➤ Es simpático.
	➤ Se ha sabido ganar el respeto de los demás.

**Fuente:** Elaboración propia.

## Manifestaciones Materiales

### Equipo y tecnología, Instalaciones y Mobiliario.

Otros de los elementos de las manifestaciones de la cultura organizacional, son las instalaciones y mobiliario, por lo que respecta a la CPM al personal le parece aceptable, esa fue la respuesta que dieron en un 81.8% y 71.4% en HJP y OAX respectivamente. (Ver Anexo 7, Cuadro 33)

De las manifestaciones materiales encontradas al revisar las respuestas en relación a este tema, se encuentran los aspectos visibles que muestra la organización a toda la gente, estos factores tangibles muestran que dentro de la CPM, y en particular las plazas de HJP y OAX difieren en este sentido una plaza de la otra.

La primera impresión al respecto, es que en la plaza OAX, las instalaciones se encuentran en buen estado, los espacios que ocupan los jefes de área y subordinados se encuentran claramente delimitados, existe cierta informalidad en este ámbito ya que siempre tienen abiertas las puertas de sus oficinas, lo que propicia las pláticas o las bromas entre el personal de un nivel y otro, además esta apertura da la pauta para la generación de mejores relaciones laborales.

En la oficina de plaza HJP, las instalaciones también se encuentran en buen estado, pero la dimensión de los espacios son mucho más pequeños que en la oficina de plaza OAX, solo existen divisiones entre un área y otra, lo cual favorece la convivencia entre el personal, pero al mismo tiempo éste comentaba en pláticas informales que les resta intimidad para tratar algunos asuntos relacionados al trabajo, a ello se le atribuye que esta respuesta haya obtenido el puntaje más alto. En contraste el personal manifestó que existen elementos que en la empresa no les agradan y que si se pudiera cambiar lo cambiarían, tal es el caso de los aspectos materiales de que consta la cultura en las plazas, objeto de esta investigación.

A esta pregunta el personal de CPM-OAX respondió que:

Si pudieran, cambiarían el color del uniforme y el mobiliario y equipo en 34.6%, y en un menor grado contestaron que cambiarían los muebles y los artículos decorativos, mientras que un 15.4% manifiesta estar de acuerdo con lo que la empresa ofrece.

En CPM- HJP un 25% mencionó que:

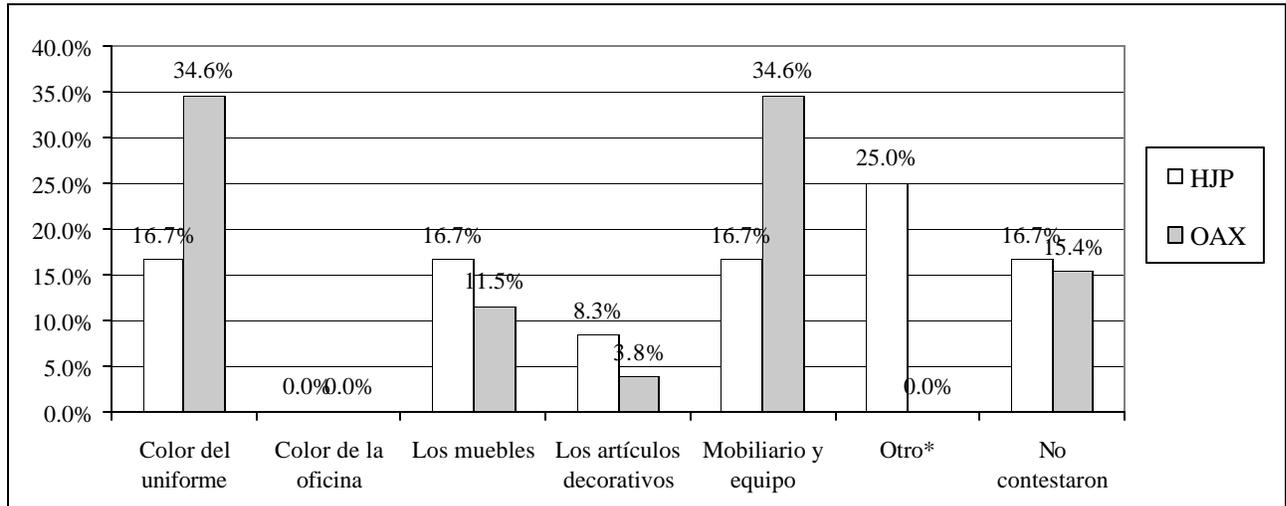
Les gustaría que las instalaciones fueran más amplias porque las que tienen son muy incómodas, en segundo lugar mencionaron el color del uniforme, los muebles, y el mobiliario y equipo, y un 16.7% manifestó estar de acuerdo con lo que la empresa les ofrece.

Por lo tanto, para HJP es más importante un cambio en las instalaciones para mejorar su lugar de trabajo al mismo tiempo que mejorar su desempeño, mientras que para la plaza OAX lo más importante es un cambio en cuanto mobiliario y equipo, al igual que el color del uniforme.

Al hacer esta pregunta al personal en ambas plazas, los comentarios originados fueron similares, que la tecnología va cambiando muy rápido y que si bien su equipo de trabajo no era inservible, si se volvía obsoleto y por ende el desempeño de sus actividades se veían disminuidas.

Otra de las respuestas en donde ambas plazas coincidieron con un porcentaje similar, fue que están de acuerdo con lo que les brinda la CPM, al no hacer ninguna observación al respecto, el personal aceptó estar de acuerdo con los factores materiales otorgados por la CPM; estos elementos materiales refuerzan la influencia que tienen sobre la eficiencia y productividad de la empresa. (Ver Gráfica No. 5.19)

**Gráfica No. 5.19** Aspectos materiales de la Cultura en la CPM



\* Que las instalaciones fueran más amplias porque las que tienen son muy incomodas

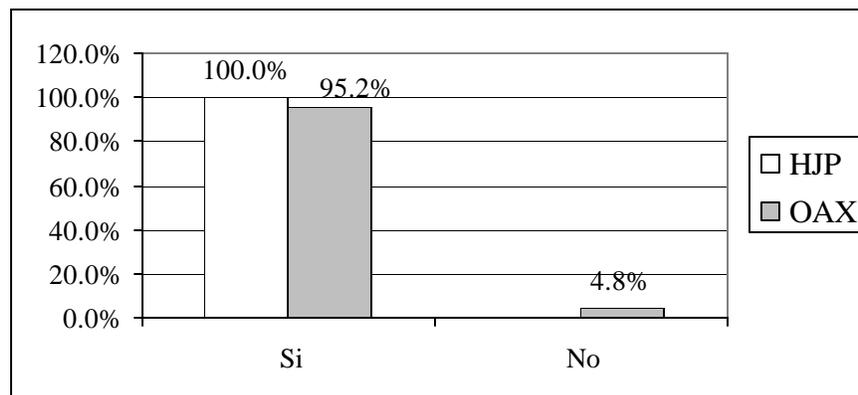
\* Que cambiaran las cortinas

**Fuente:** Elaboración propia.

## Productos

Al preguntar al personal, sobre si conoce claramente a qué tipo de clientes está enfocada la Caja Popular Mexicana, en ambas oficinas de plaza, el personal manifestó sí conocer claramente los productos y servicios que la CPM ofrece, además de los tipos de clientes a quienes está dirigido el servicio. (Ver Gráfica No. 5.20 )

**Gráfica No. 5.20** Grado en el que se conoce el tipo de clientes a quienes está enfocada la CPM



**Fuente:** Elaboración propia.

## 5.5 Tercera parte del estudio de caso

### Conclusiones del Estudio de Caso

En general en las oficinas de plaza tanto de HJP como de OAX se encontraron debilidades y fortalezas como se pudo apreciar a lo largo de este capítulo, cabe mencionar que este es un estudio que da la pauta a la generación de nuevas investigaciones relacionadas al tema, reiterando que ésta es solo una línea más de investigación de muchos temas afines.

El grado de informalidad y formalidad que se tenga en la empresa depende de muchas variables, las cuales están sujetas a distintos factores y circunstancias propias de la actividad de la empresa y a su medio que le rodea. Como se examinó a lo largo de los cuatro capítulos teóricos y uno práctico, el análisis de la cultura organizacional es un tema profundo, que carece de practicidad entre la comunidad empresarial de algunas empresas mexicanas.

Las implicaciones que se generaron a partir del análisis de la cultura organizacional de la Caja Popular Mexicana, agencias de plaza HJP y OAX, determinaron las siguientes conclusiones en general:

### **Aspectos Informales**

- ❑ No existe una concientización acerca de este tema entre el personal de la CPM en ambas oficinas de plaza.
- ❑ La directiva se muestra poco interesada al respecto, lo cual hace que el personal manifieste insatisfacción en el trabajo.
- ❑ Aunque las evaluaciones sirven como termómetro para conocer el aprendizaje que el personal ha adquirido a lo largo de su trabajo, aún no se diseñan en la empresa métodos para diagnosticar la relación entre los aspectos formales e informales
- ❑ La práctica de actividades informales es pobre o casi nula, lo cual no refuerza la adopción de la cultura organizacional; en otras culturas este tipo de actividades en las empresas se realizan desde hace mucho tiempo; solo por citar un ejemplo, en las décadas de 1930, 1940 y 1950,

los administradores ya formaban equipos de boliche y organizaban días de campo, es decir se pretendía que el personal estuviera contento.<sup>83</sup>

- ❑ Los aspectos informales son menos conocidos como tales por el personal y por lo tanto existen ciertas lagunas al respecto, tanto de su tratamiento como de su aceptación y adopción.
- ❑ La figura del líder carismático no se logra apreciar con claridad debido al alto grado de concentración de poder formal que existe en la CPM.
- ❑ La iniciativa es un rasgo de la personalidad de cada individuo, que se plasma en la conducta; este aspecto, entre otros, es el que tiene grandes repercusiones en cuanto a satisfacción laboral y desempeño se refiere, por lo que se debe de aprovechar esta disposición del personal para participar activamente en las tareas de la empresa.

## **Aspectos Formales**

- ❑ El grado de identificación de las personas con la empresa, su nivel de satisfacción, el tipo de premios que les han otorgado, la frecuencia con que se otorgan, el estímulo verbal, y el desempeño de las actividades, tienen una relación directa al analizar el tiempo que las personas han estado en la organización, por lo cual se debería de hacer una verificación de los planes y programas que la CPM tiene para que no se genere entre el personal un clima de insatisfacción.
- ❑ En los aspectos formales de las oficinas de plaza, aunque sí se conocen y se practican cotidianamente, el reforzamiento positivo que se da a estos factores sigue siendo escaso.
- ❑ Los programas de capacitación no están cumpliendo con su cometido, aún falta establecer programas de capacitación que refuercen la adopción de la cultura organizacional.
- ❑ En cuanto al espacio laboral; las instalaciones, los elementos materiales y los elementos decorativos que caracterizan a la misma, se observó en la plaza OAX instalaciones más modernas y de mayor confort que en HJP, lo cual se traduce en una mayor satisfacción laboral en cuanto a espacio y ambiente físico se refiere.

A continuación se explican más a detalle las conclusiones y recomendaciones finales derivadas de este estudio.

---

<sup>83</sup> Robbins Stephen, Op. Cit., p. 190.

## **CAPÍTULO 6**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 Conclusiones**

Es necesario mencionar que la investigación teórica aunque muy importante, no serviría de mucho si no se complementa con la aplicación práctica, aquella que se conoce como investigación de campo, la cual es cimiento para la generación de nuevas ideas, métodos o técnicas de apoyo en el ámbito empresarial y a cualquier área a que el estudio se refiera; el resultado de estos estudios es una aportación al campo de estudio de la teoría administrativa humanista, con sustento teórico y práctico, de la cual se pueden derivar otros estudios de los que se rescaten nuevos conocimientos para mejorar el desempeño de la organización.

En la revisión de material de este tipo, no se encontró información o estudios en particular que evalúen o que se acerquen a medir la importancia e influencia de los aspectos informales y formales de la cultura organizacional en el ámbito mexicano y en particular en el estado de Oaxaca.

A lo largo de este trabajo de tesis se identificaron los obstáculos que se presentan a los miembros de la organización para adoptar la cultura organizacional, se conocieron las características que dan identidad a la cultura organizacional en la empresa, y se analizó el grado hasta el cual se transmite ésta durante el proceso de inducción, selección y capacitación al personal; se evaluó la influencia del medio ambiente sobre la cultura organizacional y se identificó la influencia de los líderes y la participación de éstos para adoptar la cultura de la empresa.

Como se examinó, las características que le dan identidad a la empresa, se dan tanto a nivel administrativo como operativo, en todos los niveles de la estructura:

- ❑ Dentro de los obstáculos que se presentan a los miembros de la organización para adoptar la cultura de la empresa están la poca iniciativa que tiene la gerencia para alentar al personal a adoptar la cultura de la empresa; como se observó en el capítulo cinco sobre cómo era la directiva para premiar a su personal cuando éste efectúa una labor destacada, se mostró cierta apatía ya que manifestaron que tienen poca iniciativa, así mismo la frecuencia con que se entregan estímulos y el tipo de éstos tienen gran incidencia en la adopción de la cultura, al ser estos esporádicos y materiales.
- ❑ Al reconocer el personal los símbolos de la empresa y otros elementos materiales que dan identidad a la organización, el personal identifica parte de la cultura de la empresa.
- ❑ Además de los elementos tangibles o visibles de que consta la cultura de la empresa, están los elementos que pasan desapercibidos: estos son la comunicación, el tipo de lenguaje oral, las formas de interacción, el aprendizaje que se pueda transmitir con la simple observación, entre otros. Son aspectos en los que no hay un reforzamiento positivo del cual se desprenda una nueva conducta o un nuevo conocimiento, del que se genere un vínculo entre la empresa y el trabajador para adoptar la cultura de la empresa.
- ❑ El proceso de inducción que se maneja en la CPM se puede decir que es insuficiente como elemento de transmisión de la cultura en la empresa.
- ❑ En la empresa, los dueños del negocio son percibidos como una persona intocable, pues no se tiene la suficiente confianza como para hablar directamente con los dirigentes y se puede apreciar que hay muchos empleados que no conocen a sus dirigentes.
- ❑ Los líderes informales de la organización no se tienen bien identificados por el personal de la Caja; tanto en OAX como en HJP se percibe un líder informal cuya participación no es del todo notoria, en cambio el líder formal al que hacen referencia parece ser el único personaje

que ayuda a transmitir la información, en sí la cultura de la empresa; los líderes en esta empresa participan de forma pasiva en cuanto a liderazgo se refiere.

- En cuanto al medio ambiente, se percibe un ambiente cambiante que sí influye en la cultura organizacional de CPM de forma benéfica, ya que ante estos cambios actualmente se está llevando a cabo una serie de reformas a nivel administrativo y jurídico para mejorar las actividades de la Caja, igualmente en el ámbito laboral de la misma.
- Los elementos estructurales y materiales a que se refiere esta investigación se califican como básicos o elementales.
- La comunicación formal e informal se hacen indispensables, pues la comunicación informal controla hasta cierto punto el comportamiento.
- Todo o casi todo lo que pase en la empresa proviene de un comportamiento informal, como por ejemplo, en pláticas informales se llega a conocer lo que acontece en las áreas de actividad de la organización; los subordinados en cenas o comidas, comentan la situación actual de la empresa, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales; las charlas y bromas entre compañeros de trabajo propician la comunicación informal, la cual lleva implícita información formal, entre otras.
- A la empresa el conocer y medir los aspectos informales y formales de la organización le va a ser de utilidad para mejorar el desempeño de su personal, para detectar y corregir posibles conflictos que se susciten entre el personal, para conocer los intereses del mismo, conocer a los líderes informales los cuales en ocasiones suelen influir más que los formales, analizar el grado hasta el cual se ha adoptado la cultura de la empresa tanto en el personal de nuevo ingreso como aquel con cierta antigüedad, hará posible adoptar medidas necesarias para contrarrestar los efectos negativos que se susciten entre el personal derivados de algún conflicto; entre otros revisados a lo largo del estudio de caso.

- Además de los factores individuales y de grupo, la relación estructural tiene un efecto importante sobre las actitudes y comportamiento del empleado, ya que la estructura limita y controla lo que los empleados hacen.

En relación al objetivo general de este estudio, al determinar el grado de influencia de los aspectos informales de la cultura organizacional sobre los aspectos formales de la misma para determinar su eficiencia, productividad y competitividad de la empresa, se encontró que los aspectos informales de la cultura organizacional en ambas oficinas pasan casi desapercibidos por los miembros de la organización, pues no se tiene una concientización de lo valioso de estos elementos en la organización y su influencia para la misma; también se pudo observar que en CPM-HJP existe una menor influencia de los aspectos informales de la cultura organizacional, mientras que en CPM-OAX existe un mayor grado de influencia de dichos aspectos informales, sin restar importancia a ningún elemento de tipo formal; lo cual se muestra más adelante en esta investigación, bajo los supuestos que enmarca esta tesis en el ámbito mexicano y en específico en el estado de Oaxaca.

Al terminar el análisis de la información obtenida derivada del estudio de caso, se confirma la hipótesis planteada al inicio de este trabajo de investigación, y se logra demostrar los objetivos planteados, ya que los aspectos informales y formales de la cultura organizacional, sí tienen inferencia sobre el desempeño de la organización, y por ende tienen impacto en la eficiencia, productividad y competitividad de la empresa.

Lo cual se puede observar a través del número de socios afiliados a Caja Popular Mexicana, que en la oficina de plaza Oaxaca representa el 17.7% del total de la población, y en la oficina de plaza Huajuapán el número de socios representa el 14.7% del total de la población; es decir, en la plaza Oaxaca, el total de socios representa un porcentaje mayor del total de la población en comparación con la plaza HJP, por lo tanto, finalmente a través de la medición de esta variable en este caso, se demuestra que es la oficina de plaza OAX la que está siendo más eficiente, productiva, y por ende más competitiva. (Ver Tabla No. 13)

**Tabla No. 13** Relación de socios y población.

<b>Oficina de Plaza</b>	<b>No. de Socios</b>	<b>Población (Hab.)</b>
Oaxaca	45,399	256,130
Huajuapán	18,112	123,140

**Fuente:** Elaboración propia, basada en datos tomados del censo de INEGI 2000.\*

Lo anterior se pudo constatar analizando los siguientes aspectos:

- 1.- El grado de conocimiento sobre los aspectos informales y formales de la cultura organizacional.
- 2.- La adopción de aspectos informales importantes en ambas oficinas de plaza.

En cuanto a las manifestaciones simbólico-conceptuales, en la oficina de plaza OAX, el personal se siente más identificado con la imagen que ofrece la empresa, en un 74%, mientras que en la oficina de plaza HJP tan solo el 50% se identifica totalmente, otro aspecto relevante, es el conocimiento de los símbolos organizacionales, a este respecto en la plaza OAX, se observó que el personal reconoce todos los símbolos de la empresa que representan a esta, mientras que en la plaza HJP solo se identificó un símbolo.

Al analizar las formas de interacción se tiene que tanto en la plaza HJP, como en la plaza OAX, al preguntar cuáles eran los factores de influencia para tener un ambiente laboral agradable, ambas oficinas se apegan más a la estructura informal, pues tanto los recursos humanos como las relaciones interpersonales fueron las opciones con las más altas calificaciones, que a su juicio consideraron para lograr tener un ambiente laboral agradable.

Al preguntar al personal sobre el agrado por trabajar en equipo, 57.1% del personal de plaza OAX, manifestó que disfruta del trabajo en grupo, mientras que en la plaza HJP el 54.5% de las personas opinó lo mismo.

Al mencionar a las actividades informales, aquellas en las que se enriquecen las relaciones interpersonales, tanto en la oficina de plaza HJP como en OAX, no se realizan este tipo de actividades; más aún, no existe esa disposición por parte de la dirección en fomentarlas, sin

---

\* [www.pue.udlap.mx](http://www.pue.udlap.mx)

embargo, como varios autores de las relaciones humanas afirman, los trabajadores contentos son más productivos, por lo que se destaca la importancia de realizar actividades de tipo informal para lograr un desempeño productivo.

Al preguntar a la gente si el laborar en la CPM llenaba sus expectativas de vida, el personal de plaza OAX respondió que sí en un 66.7%, mientras que en la oficina de plaza HJP solamente el 45.5% respondieron afirmativamente. Esto muestra que el personal de plaza OAX en su mayoría siente agrado y satisfacción por pertenecer a la CPM, siente orgullo y porta la camiseta de la empresa. De ahí que en la plaza OAX hay más personas que tienen conciencia de lo que la filosofía organizacional representa y por ello la han adoptado en mayor medida, este es un elemento informal que define y reafirma la adopción de la cultura en esta plaza.

En cuanto a las manifestaciones estructurales, se encontró que para adoptar la cultura de la empresa, la frecuencia con que CPM agradece una buena tarea, es un elemento indispensable, ya que en la plaza OAX el 61.9% manifestó que hace poco tiempo le agradecieron el realizar una buena tarea, mientras que en la plaza HJP el 54.5% coincidió con la misma respuesta, se puede observar también que en la plaza OAX hay más interés a este respecto. Otra característica importante que se refiere al tipo de compensaciones que consideran los trabajadores, es que se deben de otorgar compensaciones de tipo simbólico, la respuesta fue similar en ambas oficinas de plaza.

Al revisar el nivel de estudios, se puede notar que la mayoría de los trabajadores cuentan con estudios profesionales en la oficina de plaza OAX, lo cual se traduce en un mejor manejo y conocimiento de conceptos e ideas en cuanto a cultura se refiere.

En cuanto a las manifestaciones materiales, el reconocimiento de estos aspectos y su influencia sobre el desempeño de la organización se tiene que en la plaza OAX, existen instalaciones de mayor confort, lo cual influye en el desempeño de la organización, además el mismo personal de la oficina de plaza HJP, manifiesta su inconformidad por las instalaciones que actualmente tienen, lo cual se puede apreciar claramente en el apartado de análisis del estudio de caso.

## 6.2 Recomendaciones

Para concluir con esta investigación, se proponen una serie de recomendaciones generales con el fin de que éstas ayuden a mejorar el desempeño o aprovechar áreas de oportunidad de la empresa, en cuanto a cultura organizacional se refiere, con la finalidad de que se incremente la eficiencia.

- ❑ El intercambio de experiencias a través de la práctica informal de algunas actividades creará un ambiente más familiar y afectivo .
- ❑ Mejorar las instalaciones, así como el mobiliario y equipo en ambas oficinas, ya que los elementos materiales influyen en el desempeño del personal.
- ❑ Que exista mayor capacitación en todos los niveles.
- ❑ Realizar mejoras a los cursos de inducción al personal, para lograr una identificación y compromiso con la empresa.
- ❑ Realizar evaluaciones constantes y confrontar los resultados de la evaluaciones con el perfil de puestos, para detectar si el personal se encuentra ubicado adecuadamente.
- ❑ Fomentar las actividades informales entre los trabajadores, y entre empresa-trabajador.
- ❑ Implementar un programa de desarrollo profesional en el cual se reflejen las metas y la cultura de la organización, así como también que el trabajador identifique habilidades, actitudes y valores.

Este programa consiste en actividades por área o departamento en el que se evalúe al personal o se realicen ejercicios de autoevaluación, y de grupo. De esta manera se identifican fortalezas y debilidades, y a su vez se incluyen simulaciones de actividades entre jefes y subordinados, y empresa-cliente; para después diseñar una serie de reforzamientos positivos en los que se destaque la influencia de la cultura en la empresa.

- ❑ Propiciar la comunicación abierta como un eje sobre el cual giren las relaciones interpersonales.
- ❑ Se deben tener en cuenta las diferencias individuales y todo lo que conlleva, como son sus sentimientos, personalidad, edad, conocimientos, entre otros aspectos.
- ❑ Tomar en cuenta los factores culturales de la región para un posterior trato al personal.<sup>84</sup>

---

<sup>84</sup> Ver tesis: “Estudio de los factores culturales y su influencia en el sistema de gestión empresarial en el Distrito de Huauapán de León de la Región Mixteca Baja, Oaxaca”, de la L.C.E. Mayté Janet Rocha Ocampo.

- ❑ Concienciar al personal a través de capacitaciones continuas y programas de reforzamientos de la cultura de la empresa y de la importancia de la misma como tal.
- ❑ Es recomendable que la directiva fije más su atención en el tipo de líder informal, la influencia de este personaje le puede resultar a la empresa beneficios y/o perjuicios, más valdría la pena reconocerlo que ignorarlo.
- ❑ Se debe considerar el rol de líder informal, ya que al hacerlo se puede proponer como agente de cambio y aprovechar las fortalezas, así como también se conciente a los trabajadores acerca de la importancia de :
  - Tener disponibilidad para aprender y conocer a CPM.
  - Mayor compromiso hacia la empresa para laborar.
  - Cumplir y hacer cumplir con los reglamentos establecidos, así como con todas las normas y políticas impuestas por la empresa.
  - Difundir entre ellos mismos la filosofía de la Caja.
  - Tener una mente abierta al cambio, no resistirse a él.
  - Participar activamente en el desarrollo de nuevas ideas que mejoren el desempeño del personal.
  - Optimizar los recursos que la empresa les ofrece a fin de realizar todas las labores con eficiencia y eficacia.

En el anexo 7, cuadros 49 y 50, se encuentran algunas recomendaciones que el personal tanto de CPM-HJP como de CPM-OAX proporcionó para mejorar el desempeño en la organización.

Cabe resaltar que este estudio es solo una aproximación más por conocer a la cultura organizacional y todo lo que de este tema se derive, su importancia y trascendencia quedan sujetas a la orientación y enfoque que se le quiera dar, así mismo la forma en que se trate queda a consideración de toda persona que desee tomar este estudio como punto de partida para realizar otros estudios que contribuyan a obtener nuevos conocimientos en cuanto a cultura organizacional se refiere en el ámbito mexicano.

## BIBLIOGRAFÍA

- Koontz, Harold (1994), *Elementos de Administración*, México, Mc Graw Hill.
- , (1996), *Administración Una perspectiva global*, México, Mc Graw Hill.
- , (1998), *Administración: Una Perspectiva Global*, México, Mc Graw Hill.
- Dubrin, Andrew J. (2000), *Fundamentos de Administración*, México, Thomson Editores.
- Hellriegel, Don (1998), *Administración*, México, Thomson Editores.
- Stoner, James (1996), *Administración*, México, Mc Graw Hill.
- ,(1997), *Administración*, México, Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. (1994), *Comportamiento Organizacional*, México, Prentice Hall.
- Hall, Richard (1996), *Organizaciones, Estructuras, Procesos y resultados*, México, Prentice Hall.
- Andrade, Horacio (1989), *Aspectos interculturales de la organización*, México, Limusa.
- Colunga, Carlos (1996), *La Administración del Tercer Milenio*, México, Panorama.
- Ibarra, David (1996), *Los primeros pasos al mundo empresarial*, México, Limusa.
- López, Raquél (1998), *Diccionario de la lengua española*, México, Everest.
- Sherman, Snell B. (1999), *Administración de Rec. Humanos*, México, ITE.
- ,(2000), *Administración de Recursos Humanos*, México, ITE.
- ,(2001), *Administración de Recursos Humanos*, México, ITE.
- Acevedo, Alejandro (1996), *Aprender jugando 2*, México, Limusa.
- Brom, Juan (1998), *Esbozo de historia universal*, México, Grijalbo.
- Hellriegel, Don (1998), *Administración*, México, ITE.
- Niño De Rivera, Liliana (1997), Tesis: “*Identidad Institucional de la casa de cultura Huajuapán de León, Oax.*”, México, UTM.
- Weber, Max (1987), *Economía y sociedad*, México, FCE.
- Quick, Thomas J. (1983), *Métodos de investigación en psicología*, México, Limusa.
- Wolman, Benjamín B. (1997), *Teorías y sistemas contemporáneas en psicología*, México, Planeta.
- Arias, Fernando (2001), *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*, México, Trillas.

- 
- Kinnear, Thomas (2000), *Investigación de mercados*, México, Mc Graw Hill.
- Aaker, David (1998), *Investigación de mercados*, México, Mc Graw Hill.
- Weiers, Ronald M. (1986), *Investigación de Mercados*, México, Prentice Hall.
- Sumanth, David (1994), *Ingeniería y administración de la productividad*, México, Mc Graw Hill.
- Valencia, Ruth (2001), Tesis: “*Propuesta de un proceso de selección para el personal operativo de tiendas de autoservicio*”, México, UTM.
- Alfárez, Ma. Gpe. (1993), *Que hacer para que tu gente trabaje mejor*, México, NAFIN / ITAM.
- Shult, Duane P. (1992), *Psicología industrial*, México, Mc Graw Hill.
- Wendell, French (1996), *Desarrollo Organizacional*, México, Prentice Hall.
- Marcelo, Simón F. (1997), “*Los emprendedores en acción*”, *Compendio de errores empresariales y caminos alternativos para evitarlos*, Argentina, Belgrano.
- Cabrero, Enrique y Nava Gabriela (2000), *Gerencia pública municipal, Conceptos básicos y estudios de caso*, México, Porrúa.
- Rocha, Mayte J. (2004), Tesis: “*Estudio de los factores culturales y su influencia en el sistema de gestión empresarial en el distrito de Huajuapán de León de la Región Mixteca Baja, Oaxaca*”, México, UTM.
- Bohlander, George (2001), *Administración de Recursos Humanos*, México, ITE.
- Chiavenato, Idalberto (2000), *Administración de Recursos Humanos*, Colombia, Mc Graw Hill.
- ,(2001), *Administración: Teoría, Proceso y Práctica*, Colombia, Mc Graw Hill.
- Ginebra, Joan (2001), *Dirección por servicio*, México, Mc Graw Hill.
- Llano, Carlos (1994), *El nuevo empresario en México*, México, FCE.
- Cazares, David (1996), *Liderazgo: Capacidades para dirigir*, México, SEDENA.
- Rodríguez, Joaquín (2002), *Administración moderna de personal*, México, ITE.
- Suarez, Suhail (2002), Tesis: “*Modelo de Reingeniería Administrativa*”, México, UTM.
- Robbins, Stephen (1996), *Comportamiento Organizacional, Conceptos, controversias y aplicaciones*, México, Prentice Hall.
- , (2001), *Comportamiento organizacional*, México, Prentice Hall.
- Davis, Keith (1998), *Comportamiento humano en el trabajo*, México, Mc Graw Hill.
- , (2001), *El comportamiento humano en el trabajo*, México, Mc Graw Hill.
- Münch, Lourdes (1995), *Fundamentos de Administración*, México, Trillas.

- Collins, James y Porras (1995), *La administración del tercer milenio*, Bogotá, Norma.
- García, Fernando (2000), “Cultura Organizacional, una promesa realmente atractiva”, *Administrate hoy*, No. 66, pp. 11-19.
- ,(1999), “Elementos y manifestaciones de la cultura organizacional”, *Administrate hoy*, No. 67, Noviembre, pp. 15-23.
- Forteza, Juan Luis (2002), “La cultura organizacional como factor de competitividad”, *Administrate hoy*, No. 96, Abril, pp. 32-41.
- Carrada, Teodoro (2001), “Cultura organizacional y poder simbólico”, *Administrate hoy*, No. 91, Noviembre, pp. 8-12.
- Ochoa, Rodrigo (2001), *Entrepreneur*, No. 100, Agosto, pp.
- Pérez, Guillermo (2001), “Sacúdase el miedo a vender”, *Entrepreneur*, Vol. 10, Núm. 11, Agosto, pp.
- Gutiérrez, José (1995), *Japón: Una visita al futuro*, México, Everest.
- Sampieri, Ernesto (2000), *Metodología de la investigación*, México, Mc Graw Hill.
- Universidad Autónoma Metropolitana (1994), “Empresa y la crisis actual en México”, *Gestión y Estrategia*, Ej. 5, Enero-Junio, pp. 57-63.
- ,(1998), “Administración: Problemas y Propuestas”, *Gestión y Estrategia*, Ej. 14, Julio-Diciembre, pp. 23-29.
- ,(1999), “Hacia una nueva gestión”, *Gestión y Estrategia*, Ej. 16, Julio-Diciembre, pp. 81-101.
- Muñoz, Beatriz (1989), “Cambio de cultura: diagnóstico e implementación”, *Alta dirección*, No. 143, pp. 21-27
- Espinosa, Mónica (1998), “Posmodernidad. En busca de algunos elementos teóricos para el estudio de las organizaciones”, *CIDE*, México, Reporte de investigación No. 322 serie II.
- José, Lourdes (2002), “Inventan súper tortilladora”, *El Oaxaqueño*, No. 90, Septiembre.
- Caja Popular Mexicana (2003), “El poder de la integración y sus beneficios”, *Patrimonio*, Vol. 7, No. 19.
- Caja Popular Mexicana (2004), “Como beneficiarse de la mercadotecnia”, *Patrimonio*, Vol. 7, No. 20.
- Dirección de Recursos Humanos de Caja Popular Mexicana (2000), *Manual de Bienvenida*, México.

Oficina de Dirección de Caja Popular Mexicana (2003), *Plan estratégico de Caja Popular Mexicana 2003-2007*, México.

Oficina de Dirección de Caja Popular Mexicana (2003), *Manual del Socio*, México.

Oficina de Dirección de Caja Popular Mexicana (2003), *Más de 650 mil ahorradores nos beneficiamos de la cooperación y la ayuda mutua*, México.

## **Páginas WEB**

<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/>

[http://www.colac.com/publicaciones/boletines/boletin20\\_marzo\\_abril.pdf](http://www.colac.com/publicaciones/boletines/boletin20_marzo_abril.pdf)

<http://www.iadb.org/sds/doc/1851spa.pdf>

<http://www.cajapopularmexicana.8m.com/>

<http://www.cajamexicana.org.mx>

<http://www.uch.edu.ar/rrhh/cultura.htm>

<http://www.pignc-isperi.com/text/vitas/odin.htm>

<http://www.econ.uba.ar/>

<http://www.pignc-isperi.com/forums/evaluation/messages/138.html>

<http://www.nur.edu/rrhh/temas/medición.htm>

<http://www.noticias-oax.com.mx>

<http://huajuapan.org.mx>

<http://www.pue.udlap.mx>

<http://www.biblioteca.itam.mx>

# ANEXOS

## **Anexo 1. Cartas de presentación.**

### **1.1 Carta de presentación ante la Gerente de la Ofna. de Plaza Huajuapán.**

**C. Ma. Estela Silva Pérez**  
**1 Gerente de Plaza**  
**Caja Popular Mexicana**  
**P r e s e n t e**

Por este conducto me permito presentar a la Srta. Claudia Janette Urbano López egresada de ésta Universidad de la Carrera de la Licenciatura en Ciencias Empresariales, quien actualmente iniciará su trabajo de tesis, analizando algunos aspectos organizacionales de la empresa que usted dirige. Por lo cual le solicito le proporcione la información necesaria para llevar a cabo su proyecto, dicha información será tratada confidencialmente.

Sin más por el momento, agradeciendo la atenciones brindadas a la presente, quedo de usted.

A t e n t a m e n t e.

**“Labor et Sapientia Libertas”**  
**Huajuapán de León, Oaxaca.**  
**25 de Abril de 2003.**

**Ing. Gerardo S. García Hernández**  
**Vice-Rector Académico.**

C.c.p. Acuse

## **1.2 Carta de presentación ante la Gerente de la Ofna. de Plaza Oaxaca.**

**C. Juan José González Juárez**  
**Gerente de Plaza Oaxaca**  
**Caja Popular Mexicana**  
**P r e s e n t e**

Por este conducto me permito presentar a la Srita. Claudia Janette Urbano López egresada de ésta Universidad de la Carrera de la Licenciatura en Ciencias Empresariales, quien actualmente realiza su trabajo de tesis titulado, “Los aspectos informales de la Cultura Organizacional y su influencia sobre el desempeño de la Organización” analizando algunos aspectos organizacionales de la empresa que usted dirige. Por lo cual solicito a usted de la manera más atenta proporcione la información necesaria para llevar a cabo su proyecto, dicha información será utilizada confidencialmente y para los fines estrictamente académicos.

Sin más por el momento, agradeciendo la atenciones brindadas a la presente, quedo de usted.

A t e n t a m e n t e.

“Labor et Sapientia Libertas”  
Huajuapán de León, Oaxaca.  
Septiembre 22 de 2003

M.A. Ma. Del Rosario Barradas Martínez  
Jefe de la Carrera de la Licenciatura en Ciencias Empresariales

C.c.p. Expediente

## **Anexo 2. Calendarios de actividades.**

### **2.1 Calendario de actividades realizadas en la Oficina de Plaza Huajuapán.**

<b>Actividad</b>	<b>1.1.1.1 Meses</b>					
	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>
1ª Etapa						
2ª Etapa						
3ª Etapa						
4ª Etapa						

**1ª Etapa:** Exploración de la Cultura Organizacional en la empresa, a través del método de la observación y la investigación directa con el personal de la Caja.

**2ª Etapa:** Detección de los aspectos formales e informales de la Cultura Organizacional en la Caja, así como de la influencia del liderazgo ejercido.

**3ª Etapa:** Formulación del cuestionario a aplicar al personal, así como la aplicación de los mismos.

**4ª. Etapa:** Valoración y evaluación de los resultados obtenidos, para su posterior tabulación y análisis de la información.

## 2.2 Calendario de actividades realizadas en la Oficina de Plaza Oaxaca.

Actividad	1 <sup>a</sup> Quincena de Septiembre	2 <sup>a</sup> Quincena de Septiembre	1 <sup>a</sup> Quincena de Octubre	2 <sup>a</sup> Quincena de Octubre
1 <sup>a</sup> Etapa				
2 <sup>a</sup> Etapa				
3 <sup>a</sup> Etapa				
4 <sup>a</sup> Etapa				

**1<sup>a</sup> Etapa:** Contacto inicial, a través de llamadas telefónicas y envíos de fax para enviarle documentación, así como para posteriormente darme una fecha para presentarme y explicar el motivo de mi inquietud por realizar mi investigación y aclarar ciertos puntos del tema.

**2<sup>a</sup> Etapa:** Aceptación de la carta de presentación dándome fechas para presentarme a la oficina y aplicar cuestionarios.

**3<sup>a</sup> Etapa:** Aplicación de cuestionarios al personal, algunos fue tipo entrevista.

**4<sup>a</sup> Etapa:** Valoración y evaluación de los resultados obtenidos para su posterior análisis y tabulación de la información.

### **Anexo 3. Formato del cuestionario aplicado al personal de Caja Popular Mexicana, S.A.P.**

#### **3.1 Formato del cuestionario aplicado al personal de Caja Popular Mexicana.**

Buenos días / tardes, mi nombre es Claudia J. Urbano López, soy egresada de la UTM, estoy realizando mi tesis, y quisiera contar con su valiosa opinión para conocer más a Caja Popular Mexicana.

Nota: El siguiente cuestionario ha sido diseñado para ser contestado en un tiempo de 10 a 15 minutos.

#### **Recomendaciones:**

- En lo sucesivo encontrará las siglas CPM, que significa Caja Popular Mexicana.
- Marque con una **X** la opción deseada.

#### **2 Información General**

1. ¿Cuál es su nivel de estudios?

- 1) Primaria       2) Secundaria       3) Preparatoria       4) Profesional   
5) Carrera Comercial       6) Carrera Técnica       7) Otro

2. ¿En qué rango se encuentra su edad?

- Entre 16 y 20 años \_\_\_\_\_  
Entre 21 y 25 años \_\_\_\_\_  
Entre 26 y 30 años \_\_\_\_\_  
Entre 31 y 35 años \_\_\_\_\_  
Entre 36 y 40 años \_\_\_\_\_  
Más de 41 años \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo califica su ambiente de trabajo?

- 1) Excelente       2) Bueno       3) Regular       4) Malo

4. ¿Su desempeño en la empresa tiene que ver con el ambiente de trabajo?

- Depende en gran medida       No mucho       No tiene nada que ver

5. ¿Qué tan importante es su participación en la empresa?

- 1) Nada importante \_\_\_\_
- 2) Poco importante \_\_\_\_
- 3) Algo importante \_\_\_\_
- 4) Muy importante \_\_\_\_
- 5) Extremadamente importante \_\_\_\_

6. ¿Qué es lo que a su consideración tiene mayor influencia para tener un ambiente laboral agradable?

Califique con 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1; del más influyente al menos influyente.

El tipo de comunicación establecido \_\_\_\_\_

El reglamento interno \_\_\_\_\_

Las políticas establecidas \_\_\_\_\_

La influencia de la estructura jerárquica \_\_\_\_\_

El equipo y tecnología adecuados \_\_\_\_\_

Los recursos humanos \_\_\_\_\_

Las relaciones interpersonales \_\_\_\_\_

7. ¿Si le ofrecieran en un futuro cercano la posibilidad de trabajar en una empresa con posibilidades de ascender rápidamente de puesto pero con un entorno laboral difícil, usted qué haría?

Lo tomaría inmediatamente      Lo pensaría      Probablemente lo pensaría      No le  
interesaría                  

8. ¿Esta de acuerdo con el reglamento, políticas y normas impuestas por la directiva de Caja Popular Mexicana?

1.- Totalmente en desacuerdo       2.- En desacuerdo

3.- Ni de acuerdo ni en desacuerdo       4.- De acuerdo

5.- Totalmente de acuerdo

9. ¿Considera que la información que circula en la empresa fluye en todos los niveles y se cumple oportunamente?

Si \_\_\_\_      No \_\_\_\_      Algunas veces \_\_\_\_

10. ¿Cómo considera la comunicación con su jefe inmediato?

Excelente \_\_\_\_      Buena \_\_\_\_      Regular \_\_\_\_      Mala \_\_\_\_      Pésima \_\_\_\_

11. ¿Cómo considera que es la directiva para reconocer al personal cuando éste efectúa una labor destacada o cuando hace destacar al grupo?

Muy interesada       Algo interesada       Poco interesada

12. ¿Considera que el trabajar en equipo en CPM resulta?

Excelente       Bien       Regular       Mal

13. ¿Considera que el personal que labora en CPM, tiene iniciativa para actuar en las situaciones que se le presentan?

Si tiene iniciativa\_\_\_      Tiene poca iniciativa\_\_\_      No tiene iniciativa\_\_\_

14. ¿Se siente completamente identificado con la imagen que ofrece la empresa?

Totalmente       Casi siempre       A veces       Casi nunca       Nunca

15. ¿Su trabajo le llena de satisfacciones?

Siempre       Casi siempre       A veces       Casi nunca       Nunca

16. ¿Considera que las personas que le rodean confían plenamente en usted?

Confían plenamente       Ni confían       No confían   
Ni desconfían

17. ¿En que rango se encuentra su salario mensual?

De \$2000 a \$3000 pesos

De \$3000 a \$4000 pesos

De \$4000 a \$5000 pesos

Mayor a \$5000 pesos

18. ¿En qué grado le gusta su trabajo?

Mucho       Poco       Muy poco       Nada

19. ¿Su trabajo llena sus expectativas de vida?

Si       No       A veces

20. ¿Conoce la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas en CPM, que comparten en mayor o menor medida todos los miembros de la organización y que los miembros nuevos deben aprender o cuando menos aceptar en parte?

Si  No

21. ¿Conoce la filosofía de la empresa?

Si  No

22. ¿Conoce claramente a qué tipo de clientes está enfocada CPM?

Si  No

23. ¿Conoce los símbolos de la empresa?

a) Si \_\_\_ b) No \_\_\_ c) Algunos \_\_\_

¿Cuáles son?

---

---

---

24. ¿Se siente comprometido(a) con la historia, misión y metas de la organización a la que pertenece?

Totalmente	Casi siempre	A veces	No esta comprometido	No las
conoce				
<input type="checkbox"/>				

25. ¿De acuerdo a su curso de inducción (capacitación), cómo fue que se formó esta empresa?

---

---

---

26. ¿Sabe quienes eran y cómo eran los fundadores de la empresa?

---

---

---

---

27. ¿Tiene conocimiento acerca de una posible eliminación o implementación de reglas o políticas? ¿En que consiste?

---

---

---

28. ¿Sabe cómo se manejan los conflictos laborales en la empresa?

Si  No

29. ¿Existe algún código o clave de palabras que utilicen en la empresa para comunicarse verbalmente entre el personal, para identificar clientes, proveedores o productos?

Si existe y lo conoce  Si existe pero no lo conoce  No existe

30. ¿Qué tipo de premios ha otorgado o le han otorgado, a lo largo del tiempo que ha trabajado en CPM?

Económicos  En especie  Simbólicos  De ningún tipo

31. ¿Cuándo fue la última vez que la empresa le otorgó algún tipo de reconocimiento o estímulo por su desempeño en el trabajo?

Hace menos de 6 meses  Hace más de 6 meses pero menos de 1 año  Hace más de 1 año

32. ¿Se realizan ceremonias o actos de bienvenida o despedida de algún evento en CPM?

Si  No  A veces

¿En qué consisten?

---

---

---

¿Cada cuándo?

---

33. ¿Se realizan eventos como cenas o comidas con los ejecutivos de la empresa en alguna ocasión especial?

Si                          No                          A veces   

¿Qué finalidad tienen esos eventos?

---

---

---

¿Cómo se realizan?

---

---

---

¿El personal es seleccionado previamente para participar en estos eventos, o puede participar todo el personal?

---

---

---

34. ¿Le gustaría que su desempeño en el trabajo sea reconocido en público?

Si                          No                          A veces   

35. ¿El aspecto físico exterior que muestra Caja Popular Mexicana a través de su personal y mobiliario, le parece?

a) Excelente\_\_\_      b) Bueno\_\_\_              c) Regular\_\_\_              d) Malo\_\_\_      e) Pésimo\_\_\_

36. ¿Qué cambiaría en la empresa si tuviera la posibilidad de elegir entre los siguientes elementos materiales?

Marque las que considere convenientes.

1. El color del uniforme \_\_\_
2. El color de la oficina \_\_\_
3. Los muebles \_\_\_
4. Los artículos decorativos \_\_\_
5. El mobiliario y equipo \_\_\_
6. Otro \_\_\_\_\_

37. ¿La interacción, la manera de actuar, de convivir, entre el personal de todos los niveles, la considera?

a) Excelente\_\_\_      b)Buena\_\_\_      c)Regular\_\_\_      d)Mala \_\_\_

e)Pésima\_\_\_

38. ¿Existe alguna clase de juegos o torneos que CPM realice para unificar a los empleados y alentarlos a adoptar la cultura de la empresa?

Si       No

En caso de que su respuesta sea afirmativa, mencione en que consisten brevemente:

---

---

---

39. ¿El personal de Caja Popular tiene acceso, pertenece o esta afiliado a algún club o asociación de tipo deportivo, social, cultural, recreativo, otros?

Si       No

En caso de que su respuesta sea afirmativa, mencione cuáles son:

---

---

---

40. ¿Qué características considera que debe de tener una persona tanto intelectual como personal para pertenecer a la empresa, ascender y poder llegar a la dirección general de CPM incluyendo actitudes, valores, sentimientos, personalidad, entre otros?

---

---

---

41. ¿Existe en la empresa alguna persona a quién se le atribuya carácter de líder, además de su jefe?

Si       No

¿Qué características tiene ésta persona?

---

---

---

42. ¿Considera que su desempeño en la empresa tiene que ver con el ambiente laboral en la misma?

Depende en gran medida                       No mucho                       No tiene nada que ver

43. ¿Hay alguna evaluación de su desempeño?

Si \_\_\_                      No \_\_\_                      A veces \_\_\_

¿Cada cuándo se lleva a cabo?

---

---

---

¿En qué consiste?

---

---

---

44. ¿Considera que la evaluación de acuerdo al desempeño es?

Justa                       No justa pero tampoco injusta                       Injusta

45. ¿Cómo considera la relación con su jefe inmediato?

Excelente \_\_\_                      Buena \_\_\_                      Regular \_\_\_                      Mala \_\_\_                      Pésima \_\_\_

46. ¿Cuándo fue la última vez que agradeció o que le agradecieron por una buena idea o una tarea bien hecha?

Hace mucho tiempo                       Hace poco tiempo                       Nunca lo ha hecho

47. ¿Existe alguna política o norma que considere que no debería existir en la empresa?

Si \_\_\_                      No \_\_\_                      Algunas \_\_\_

¿Cuál o cuáles?

---

---

---

48. ¿Creé usted que exista en la empresa concentración de poder?

Si  No  A veces

49. ¿En que meses tiene usted una mayor carga de trabajo en comparación con otros meses?

De Enero a Marzo \_\_\_\_

De Abril a Junio \_\_\_\_

De Julio a Septiembre \_\_\_\_

De Octubre a Diciembre \_\_\_\_

50. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en CPM? \_\_\_\_\_

51. ¿Qué creé usted que compensaría la carga de trabajo que se suscita en la empresa para evitar niveles de estrés, intolerancia o agotamiento?

---

---

---

52. ¿Qué es lo que haría para preservar o mejorar la solidez y confianza que CPM da al público en general?

---

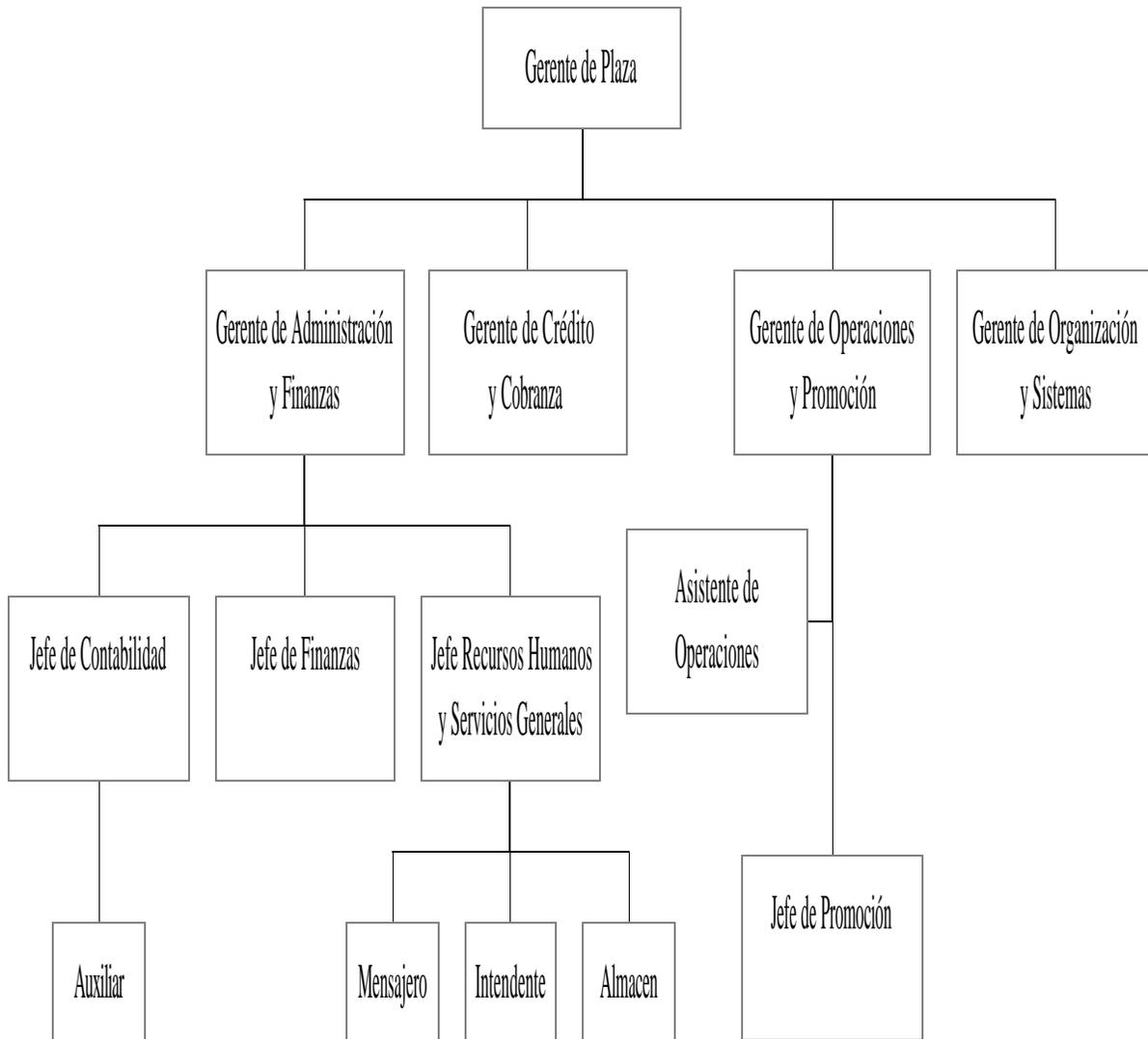
---

---

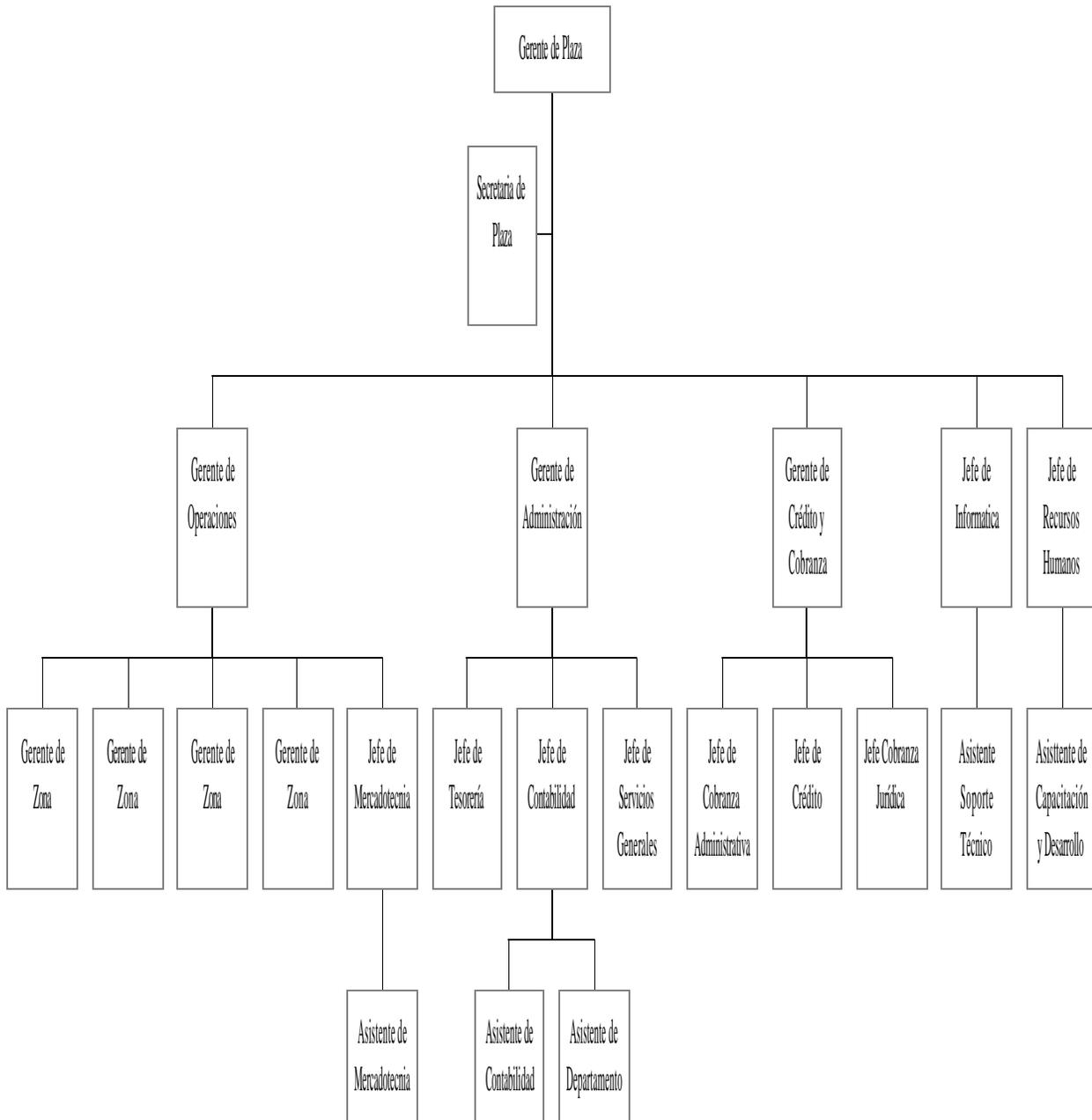
**¡Por su colaboración, gracias!**

## **Anexo 4. Organigramas de las Oficinas de Plaza de Huajuapán y Oaxaca de Caja Popular Mexicana, S.A.P.**

### **4.1 Organigrama de la Oficina de Plaza Huajuapán.**



#### 4.1 Organigrama de la Oficina de Plaza Oaxaca.



**Anexo 5. Membresía en la Caja Popular Mexicana.**

<b>Plazas</b>	<b>Membresía</b>
<b>Región Norte</b>	
Delicias	30488
Fresnillo	18346
La laguna	6501
Monterrey	3766
<b>Región Noreste</b>	
San Luis	4298
Tampico	8901
Aguascalientes	8838
San francisco	16472
Coecillo-León	92103
<b>Región Occidente</b>	
Tepic-Culiacan	23818
Tala-Guadalajara	16121
Colima	4491
<b>Región Centro</b>	
Zamora	35874
Bajío Centro	39624
Valle de Santiago	18590
Celaya	110698
Guanajuato Norte	10898
<b>Región Sur</b>	
Valle de México	7526
Puebla	15357
Tehuixtla	30176
Orizaba	7318
Poza Rica	7461
<b>Región Sureste</b>	
Huajuapán	15855
Oaxaca	41623
Miahuatlán	18426
Coatzacoalcos	11942

**Fuente:** Elaboración propia, basada en información de la revista “Patrimonio”, estadísticas al 31 de mayo de 2003.

**Anexo 6. Sucursales que controla cada Oficina de Plaza.**

**Cuadro 6.1 Oficina de Plaza Huajuapán.**

	<b>Sucursal</b>	<b>Ubicación Geográfica</b>
1	Dos de Agosto	Huajuapán de León, Oax.
2	Tezoatlán	Tezoatlán de Segura y L., Oax.
3	Mariscala	Mariscala de Juárez, Oax.
4	Tonalá	Santo Domingo Tonalá, Oax.
5	Tamazulapán	Tamazulapán del Progreso, Oax.
6	Huajuapán	Huajuapán de León, Oax.
7	Tehuacán	Tehuacán, Pue.
8	Acatlán	Acatlán de Osorio, Pue.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Cuadro 6.2 Oficina de Plaza Oaxaca.**

	<b>Sucursal</b>	<b>Ubicación Geográfica</b>
1	Oaxaca	Oaxaca, Oax.
2	Morelos	Oaxaca, Oax.
3	Del Centro	Oaxaca, Oax.
4	Juárez	Oaxaca, Oax.
5	Central de Abastos	Oaxaca, Oax.
6	El Bosque	Oaxaca, Oax.
7	Volcanes	Oaxaca, Oax.
8	Reforma	Oaxaca, Oax.
9	San Juanito	San Juan Chapultepec, Oax.
10	La Providencia	San Pablo Huixtepec, Zimatlán, Oax.
11	Zimatlán	Zimatlán de Álvarez, Oax.
12	Simeón Tereso Frias	Ejutla de Crespo
13	La Guadalupana	El Camarón Yautepec, Oax.
14	San Pedro Apóstol	San Pedro Apóstol Ocotlán, Oax.
15	San Miguel Sola de Vega	San Miguel Sola de Vega, Oax.
16	Zaachila	Villa de Zaachila, Oax.
17	Etla	Villa de Etla, Oax.
18	San Francisco	San Fco. Telixtlahuaca, Etla, Oax.
19	Tlacolula	Tlacolula de Matamoros, Oax.
20	Totolapam	San Pedro Totolapam, Oax.
21	La Santa María	Sta. Ma. Zoquitlán, Oax.
22	San Miguel Talea	Talea de Castro, Oax.
23	Ocotlán	Ocotlán de Morelos, Oax.
24	Ixtlán	Ixtlán de Juárez, Oax.
25	San Lorenzo	San Lorenzo Cacaotepec, Oax.

**Fuente:** Elaboración propia.

## Anexo 7. Tabulación de preguntas y respuestas.

### Cuadro 1

1. ¿Cuál es su nivel de estudios?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Primaria				
2	Secundaria				
3	Preparatoria			2	9.5
4	Profesional	4	36.4	17	81.0
5	Carrera Comercial	3	27.3	1	4.8
6	Carrera Técnica	4	36.4		
7	Otro			1	4.8
	<b>Total</b>	<b>11</b>	100.0	<b>21</b>	100.0

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 2

2. ¿En qué rango se encuentra su edad?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Entre 16 y 20 años				
2	Entre 21 y 25 años	1	9.1	2	9.5
3	Entre 26 y 30 años	5	45.5	13	61.9
4	Entre 31 y 35 años	4	36.4	4	19.0
5	Entre 36 y 40 años	1	9.1		
6	Más de 41 años			2	9.5
	<b>Total</b>	<b>11</b>	100.0	<b>21</b>	100.0

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 3

3. ¿Cómo califica su ambiente de trabajo?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Excelente	1	9.1	6	28.6
2	Bueno	9	81.8	14	66.7
3	Regular			1	4.8
4	Malo	1	9.1		
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 4

4. ¿Su desempeño en la empresa tiene que ver con el ambiente de trabajo?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Depende en gran medida	7	63.6	16	76.2
2	No mucho	3	27.3	1	4.8
3	No tiene nada que ver	1	9.1	4	19.0
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 5

5. ¿Qué tan importante es su participación en la empresa?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Nada importante				
2	Poco importante				
3	Algo importante			3	14.3
4	Muy importante	9	81.8	16	76.2
5	Extremadamente imp.	2	18.2	2	9.5
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 6.1

6. ¿Qué es lo que a su consideración tiene mayor influencia para tener un ambiente laboral agradable?

Califique con 7,6,5,4,3,2,1; del más influyente al menos influyente.

		Frecuencia / Huajuapán						
No.	Valor de la respuesta	1	2	3	4	5	6	7
		Número de personas						
1	Tipo de Com. Establecido				1		2	5
2	Reglamento interno	1	2	1	1	2		1
3	Políticas establecidas	2	2	2	1			1
4	Influencia de la estructura jerárquica	1		2	1	1	3	
5	Equipo y tecnología adecuados	2	2	1	1		2	
6	Recursos Humanos	1	1		1	2	2	1
7	Clima Laboral			1	1	2		4

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 6.2

		Frecuencia / Oaxaca						
	Valor de la respuesta	1	2	3	4	5	6	7
		Número de personas						
1	Tipo de Com. Establecido	3	1	1	3	5	3	5
2	Reglamento interno	7	4	3	3	1	2	1
3	Políticas establecidas	1	9	6	2	2		1
4	Influencia de la estructura jerárquica	2	2	6	5	4	1	1
5	Equipo y tecnología adecuados	6	3	3	4	2	2	1
6	Recursos Humanos			1		2	5	13
7	Clima Laboral				3	4	7	7

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 7

7. ¿Si le ofrecieran en un futuro cercano la posibilidad de trabajar en una empresa con posibilidades de ascender rápidamente de puesto pero con un entorno laboral difícil, usted que haría?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Lo tomaría inmediatamente	2	18.2	1	4.8
2	Lo pensaría	5	45.5	9	42.9
3	Probablemente lo pensaría	1	9.1	3	14.3
4	No le interesaría	3	27.3	8	38.1
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 8

8. ¿Está de acuerdo con el reglamento, políticas y normas impuestas por la directiva de CPM?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Totalmente en desacuerdo	1	9.1		
2	En desacuerdo				
3	Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	2	18.2	2	9.5
4	De acuerdo	8	72.7	15	71.4
5	Totalmente de acuerdo			4	19.0
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 9

9. ¿Considera que la información que circula en la empresa fluye en todos los niveles y se cumple oportunamente?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Si	8	72.7	8	38.1
2	No			4	19.0
3	Algunas veces	3	27.3	9	42.9
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 10

10. ¿Cómo considera la comunicación con su jefe inmediato?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Excelente	2	18.2	8	38.1
2	Buena	8	72.7	10	47.6
3	Regular			1	4.8
4	Mala	1	9.1	1	4.8
5	Pésima			1	4.8
	<b>Total</b>	<b>11</b>	100.0	<b>21</b>	100.0

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 11

11. ¿Cómo considera que es la directiva para reconocer al personal al personal cuando éste efectúa una labor destacada o cuando hace destacar al grupo?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Muy interesada	2	18.2	2	9.5
2	Algo interesada	7	63.6	9	42.9
3	Poco interesada	2	18.2	10	47.6
	<b>Total</b>	<b>11</b>	100.0	<b>21</b>	100.0

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 12

12. ¿Considera que el trabajar en equipo en CPM resulta?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Excelente	6	54.5	12	57.1
2	Bien	5	45.5	6	28.6
3	Regular			3	14.3
4	Mal				
	<b>Total</b>	<b>11</b>	100.0	<b>21</b>	100.0

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 13

13. ¿Considera que el personal que labora en CPM, tiene iniciativa para actuar en las situaciones que se le presentan?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Si tiene iniciativa	10	90.9	15	71.4
2	Tiene poca iniciativa	1	9.1	6	28.6
3	No tiene iniciativa				
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 14

14. ¿Se siente completamente identificado con la imagen que ofrece la empresa?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Totalmente	4	36.4	16	76.2
2	Casi siempre	6	54.5	4	19.0
3	A veces	1	9.1	1	4.8
4	Casi nunca				
5	Nunca				
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 15

15. ¿Su trabajo le llena de satisfacciones?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Siempre	5	45.5	14	66.7
2	Casi siempre	6	54.5	6	28.6
3	A veces			1	4.8
4	Casi nunca				
5	Nunca				
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 16

16. ¿Considera que las personas que le rodean confían plenamente en usted?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Confían plenamente	7	63.6	14	66.7
2	Ni confían ni desconfían	4	36.4	6	28.6
3	No confían				
4	No contestó			1	4.8
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 17

17. ¿En que rango se encuentra su salario mensual?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	De \$2000 a \$3000 pesos	1	9.1		
2	De \$3000 a \$4000 pesos	5	45.5	3	14.3
3	De \$4000 a \$5000 pesos	1	9.1	2	9.5
4	Mayor a \$5000 pesos	4	36.4	16	76.2
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 18

18. ¿En qué grado le gusta su trabajo?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Mucho	11	100.0	19	90.5
2	Poco			2	9.5
3	Muy poco				
4	Nada				
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 19

19. ¿Su trabajo llena sus expectativas de vida?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Si	6	54.5	14	66.7
2	No	1	9.1	1	4.8
3	A veces	4	36.4	6	28.6
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### Cuadro 20

20. ¿Conoce la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas en CPM, que comparten en mayor o menor medida todos los miembros de la organización y que los miembros nuevos deben aprender o cuando menos aceptar en parte?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Si	10	90.9	19	90.5
2	No	1	9.1	2	9.5
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### Cuadro 21

21. ¿Conoce la filosofía de la empresa?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Si	11	100.0	20	95.2
2	No			1	4.8
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### Cuadro 22

22. ¿Conoce claramente a qué tipo de clientes está enfocada CPM?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Si	11	100.0	20	95.2
2	No			1	4.8
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### Cuadro 23

23. ¿Conoce los símbolos de la empresa? ¿Cuáles son?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
a)	Si	10	90.9	21	100.0
b)	No				
c)	Algunos	1	9.1		
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### Cuadro 23A

Respuestas más comunes		Colores	Logotipo (pinos)	Abeja	Indito c/ marranito	No cont.	Total
Huajuapán			82%			18%	<b>11</b>
Oaxaca		38%	90%	5%	10%		<b>21</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### Cuadro 24

24. ¿Se siente comprometido (a) con la historia, misión y metas de la organización a la que pertenece?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Totalmente	7	63.6	15	71.4
2	Casi siempre	3	27.3	6	28.6
3	A veces	1	9.1		
4	No esta comprometido				
5	No las conoce				
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### Cuadro 25

27. ¿Tiene conocimiento acerca de una posible eliminación o implementación de reglas o políticas? ¿En que consiste?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Si	4	36.4	9	42.9
2	No	5	45.5	11	52.4
3	No contestaron	2	18.2	1	4.8
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### Cuadro 25A

<p><b>Respuestas más comunes en Oaxaca</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Legislación de las leyes del ahorro y crédito</li> <li>* Reglamento interno (manual de vehículos)</li> <li>* Políticas de crédito</li> </ul> <p>Nota: Solo 2 personas mencionaron al manual de vehículos, las demás respondieron de forma indistinta.</p> <p><b>Respuestas más comunes en Huajuapán</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Cambios en la Ley de ahorro y crédito popular</li> <li>* La realización de un taller de formación cooperativa, en donde los empleados como primer término conozcan toda la filosofía e historia de CPM.</li> </ul> <p>Nota: Sólo 1 persona fue quien mencionó al taller de formación cooperativa, el resto lo ignora.</p>
---

**Fuente:** Elaboración propia

### Cuadro 26

28. ¿Sabe como se manejan los conflictos laborales en la empresa?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Si	7	63.6	13	61.9
2	No	4	36.4	8	38.1
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### Cuadro 27

29. ¿Existe algún código o clave de palabras que utilicen en la empresa para comunicarse verbalmente entre el personal, para identificar clientes, proveedores o productos?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Si existe y lo conoce	4	36.4	6	28.6
2	Si existe pero no lo conoce				
3	No existe	7	63.6	14	66.7
4	No contestó			1	4.8
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### Cuadro 28

30. ¿Qué tipo de premios ha otorgado o le han otorgado, a lo largo del tiempo que ha trabajado en CPM?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Económicos	5	45.5	13	61.9
2	En especie	2	18.2		0.0
3	Simbólicos	4	36.4	7	33.3
4	De ningún tipo	2	18.2	6	28.6
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### Cuadro 29

31. ¿Cuándo fue la última vez que la empresa le otorgó algún tipo de reconocimiento o estímulo por su desempeño en el trabajo?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Hace menos de 6 meses	5	45.5	6	28.6
2	Más de 6 m. y menos de 1 año	3	27.3	7	33.3
3	Hace más de 1 año.	1	9.1	2	9.5
4	No contestaron	2	18.2	6	28.6
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Nota: Las personas que no contestaron, mencionaron que la empresa nunca les ha otorgado algún tipo de reconocimiento.

### Cuadro 30

32. ¿Se realizan ceremonias o actos de bienvenida o despedida de algún evento en CPM?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Si	9	81.8	14	66.7
2	No	2	18.2	4	19.0
3	A veces			3	14.3
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 31

33. ¿Se realizan eventos como cenas o comidas con los ejecutivos de la empresa en alguna ocasión especial?

¿Qué finalidad tienen esos eventos? ¿Cómo se realizan?

¿El personal es seleccionado previamente para participar en estos eventos, o puede participar todo el personal?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Si	9	81.8	21	100.0
2	No	2	18.2		
3	A veces				
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 31A

<p><b>¿Qué finalidad tienen esos eventos?</b> La convivencia La comunicación</p> <p><b>Respuestas más frecuentes en Huajuapán:</b></p> <p>P: <b>¿Cómo se realizan?</b> * En cenas o comidas formales * En reuniones en sala de juntas</p> <p>P: <b>¿El personal es seleccionado previamente o puede participar todo el personal?</b> * Todo el personal * Depende de que evento se realice * Cuando son regionales o nacionales se elige al personal de acuerdo a su desempeño * Se realiza por sucursales y en general.</p> <p>Nota: Sólo 1 persona mencionó las reuniones en sala de juntas, la mayoría mencionó las cenas o comidas formales.</p>
--

**Respuestas más frecuentes en Oaxaca:**

**P: ¿Qué finalidad tienen esos eventos?**

- \* La integración del personal
- \* La convivencia

**P: ¿Cómo se realizan?**

- \* Hay cena-baile
- \* Rifas
- \* Entrega de reconocimientos
- \* Se convocan en algún restaurant para la celebración

**P: ¿El personal es seleccionado previamente o puede participar todo el personal?**

- \* Todo el personal participa
- \* Es una convocatoria abierta
- \* Solo asisten Gerentes de área y directivos
- \* Se selecciona previamente

Nota: A esta pregunta 18 personas contestaron que asiste todo el personal, el resto mencionó las otras respuestas.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Cuadro 32**

34. ¿Le gustaría que su desempeño en el trabajo sea reconocido en público?

Respuestas		Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Si	3	27.3	8	38.1
2	No	4	36.4	9	42.9
3	A veces	4	36.4	4	19.0
<b>Total</b>		<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Cuadro 33**

35. ¿El aspecto físico exterior que muestra Caja Popular Mexicana a través de su personal y mobiliario, le parece?

Respuestas		Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Excelente	1	9.1	2	9.5
2	Buena	9	81.8	15	71.4
3	Regular	1	9.1	4	19.0
4	Mala				
5	Pésimo				
<b>Total</b>		<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 34

36. ¿Qué cambiaría en la empresa si tuviera la posibilidad de elegir entre los siguientes elementos materiales?  
Marque las que considere convenientes:

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Color del uniforme	2	16.6	9	34.6
2	Color de la oficina				
3	Los muebles	2	16.6	3	11.5
4	Los artículos decorativos	1	8.3	1	3.8
5	Mobiliario y equipo	2	16.6	9	34.6
6	Otro*	3	25		
7	No contestaron	2	16.6	4	15.3
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 35

37. ¿La interacción, la manera de actuar, de convivir, entre el personal de todos los niveles, la considera?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Excelente			1	4.8
2	Buena	8	72.7	14	66.7
3	Regular	2	18.2	6	28.6
4	Mala	1	9.1		
5	Pésima				
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

### Cuadro 36

38. ¿Existe alguna de clase de juegos o torneos que CPM realice para unificar a los empleados y alentarlos a adoptar la cultura de la empresa?

En caso de que su respuesta sea afirmativa, mencione en que consisten brevemente.

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Si	2	18.2	6	28.6
2	No	9	81.8	15	71.4
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 36A

<p><b>Respuestas afirmativas más frecuentes en Huajuapán</b></p> <p>* Cursos de integración Se llevan a cabo promociones donde se obsequian juegos para el desarrollo del conocimiento de la filosofía cooperativa.</p> <p><b>Respuestas afirmativas más frecuentes en Oaxaca</b></p> <p>Cursos de integración cada año, a nivel gerente de sucursal hacia arriba; se hacen en hoteles de Huatulco, Veracruz, entre otros.</p> <p>* Liga de foot-ball en la que participan de unos 15 a 20 trabajadores.</p> <p>* Eventos culturales, el 10 de mayo hay grupo de teatro y música.</p>
---

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 37

39. ¿El personal de CPM, tiene acceso, pertenece o está afiliado a algún club o asociación de tipo deportivo, social, cultural, recreativo, otros?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Si	1	9.1	1	4.8
2	No	10	90.9	20	95.2
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 37A

<p><b>Respuesta afirmativa en Oaxaca :</b> Liga de foot-ball, Club de alcohólicos anónimos.</p> <p><b>En Huajuapán no contestaron .</b></p>
---

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 38

40. ¿Qué características considera que debe de tener una persona tanto intelectual como personal para pertenecer a la empresa, ascender y poder llegar a la Dir. Gral. de CPM incluyendo actitudes, valores, sentimientos, personalidad, entre otros?

Respuestas más comunes en Huajuapán

- 1 Conocimientos
- 2 Iniciativa
- 3 Creatividad
- 4 Sencillez
- 5 Espíritu de servicio
- 6 Honestidad
- 7 Responsabilidad
- 8 Disponibilidad de tiempo

9	Actitud de superación
10	Carismático

Respuestas más comunes en Oaxaca

- 1 Conocimientos
- 2 Liderazgo
- 3 Ética profesional
- 4 La identificación con la institución
- 5 Iniciativa
- 6 Honestidad
- 7 Sentido humanitario
- 8 Responsabilidad
- 9 Imparcialidad
- 10 Experiencia laboral
- 11 Preactivo
- 12 Creativo
- 13 Carisma
- 14 Personalidad

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 39

41. ¿Existe en la empresa alguna persona a quién se le atribuya carácter de líder, además de su jefe?  
¿Qué características tiene esa persona?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Si	5	45.5	10	47.6
2	No	6	54.5	11	52.4
	<b>Total</b>	<b>11</b>	100.0	<b>21</b>	100.0

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 39A

<b>Características principales que mencionó el personal de Huajuapán:</b>	
1	Logra sus objetivos, es emprendedora, arriesga y gana.
2	Es organizador, orientador, comprensivo, decisivo, armonioso.
Nota: 9 personas no mencionaron las características de esta persona, de las cuáles 3 habían afirmado la existencia de un líder.	
<b>Características principales que mencionó el personal de Oaxaca:</b>	
1	Poder de convencimiento y de organización.
2	Facilidad de palabra, activo, dinámico, con experiencia, orienta, hace participar.
3	Interactúa con todo el personal.

4	Conoce la estructura, funcionamiento y principios de la institución.
5	Conocimiento, don de mando, carácter.
6	Iniciativa, buen trato, simpatía.
7	Sabe imponerse ante los demás razonablemente
8	Tiene el respeto de los demás.

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 40

42. ¿Considera que su desempeño en la empresa tiene que ver con el ambiente laboral en la misma?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Depende en gran medida	8	72.7	12	57.1
2	No mucho	3	27.3	6	28.6
3	No tiene nada que ver			3	14.3
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 41

43. ¿Hay alguna evaluación de su desempeño?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Si	11	100.0	18	85.7
2	No			2	9.5
3	A veces			1	4.8
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 41A

<p><b>¿Cada cuándo se lleva a cabo?</b></p> <p><b>En Huajuapán:</b> Cada año Cada 3 meses Anteriormente c/año, a partir del 2003 es c/3 meses Diario</p> <p><b>En Oaxaca:</b> Cada 3 meses</p>
--

Cada mes
Cada 2 ó 3 meses
Cada 6 meses

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 41B

<p><b>¿En que consiste?</b></p> <p><b>Respuestas más comunes en Huajuapán:</b></p> <p>1 Evaluar el desempeño de las funciones</p> <p>2 Logro de los objetivos según el plan</p> <p>El jefe inmediato plática con su subordinado y comenta que avances lleva en sus actividades que están</p> <p>3 realizando bien y que le hace falta</p> <p>4 Evalúan los conocimientos adquiridos</p> <p>5 Evaluar el trabajo del departamento</p> <p><b>Respuestas más comunes en Oaxaca:</b></p> <p>1 Desempeño del puesto</p> <p>2 Clima laboral</p> <p>3 Cumplimiento de metas, personalidad, puntualidad, identidad institucional, disciplina, conocimiento del puesto</p> <p>4 El trato al público</p> <p>5 Evalúan planes y presupuestos de cada área</p> <p>6 Sobre el desarrollo de las sucursales</p> <p>7 Actitud, trabajo de equipo, medición de errores.</p> <p>Nota: En esta pregunta, ambas agencias mencionaron el premio de productividad que la empresa les otorga.</p>
---

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 42

44. ¿Considera que la evaluación de acuerdo al desempeño es?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Justa	9	81.8	13	61.9
2	Pero tampoco injusta	1	9.1	6	28.6
3	Injusta	1	9.1		
4	No contestaron			2	9.5
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 43

45. ¿Cómo considera la relación con su jefe inmediato?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Excelente	2	18.2	6	28.6
2	Buena	8	72.7	13	61.9
3	Regular			1	4.8
4	Mala	1	9.1		
5	Pésima			1	4.8
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 44

46. ¿Cuándo fue la última vez que agradeció o que le agradecieron por una buena idea o una tarea bien hecha?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Hace mucho tiempo	1	9.1	2	9.5
2	Hace poco tiempo	6	54.5	13	61.9
3	Nunca lo han hecho	4	36.4	6	28.6
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 45

47. ¿Existe alguna política o norma que considere que no debería existir en la empresa?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Si	2	18.2	4	19.0
2	No	9	81.8	15	71.4
3	Algunas		0.0	2	9.5
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 45A

<p>¿Cuál o cuáles?</p> <p><b>En Huajuapán la respuesta fue:</b></p> <p>*Que como empleados no pueden avalar en algún préstamo como socios</p> <p><b>En Oaxaca las respuestas más frecuentes fueron:</b></p> <p>*Hay una política de crédito que no permite a los empleados avalar en créditos a socios</p> <p>*Una norma dice que todos son iguales, pero en realidad si hay privilegios para algunos</p> <p>El premio de puntualidad es hasta cierto punto injusto, ya que por un día que la persona llegue tarde al trabajo (1 minuto), ya no se le considera para hacerse acreedor a ese premio</p> <p>*El no pagar tiempo extra</p> <p>*Los uniformes son una política que debería de quitarse porque no se cumple por parte de algunas personas</p>
--

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 46

48. ¿Creó usted que exista en la empresa concentración de poder?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	Si	3	27.3	6	28.6
2	No	5	45.5	10	47.6
3	A veces	3	27.3	4	19.0
	No contestó			1	4.8
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 47

49. ¿En que meses tiene usted una mayor carga de trabajo en comparación con otros meses?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	De Enero a Marzo	8	72.7	9	42.9
2	De Abril a Junio	4	36.4	6	28.6
3	De Julio a Septiembre	5	45.5	8	38.1
4	De Octubre a Diciembre	11	100.0	17	81.0
	<b>Total</b>	<b>11</b>		<b>21</b>	

Nota: Algunas personas contestaron más de una opción, es por eso que los datos presentan una alteración respecto del número total de los encuestados, el total es solo una referencia para tabular esta pregunta.

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 48

50. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en CPM?

	Respuestas	Frecuencia			
		Huajuapán		Oaxaca	
			%		%
1	De 1 hasta 4 años	4	36.4	11	52.4
2	De 4 hasta 8 años	7	63.6	7	33.3
3	De 8 hasta 12 años			3	14.3
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100.0</b>	<b>21</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Cuadro 49

51. ¿Qué creé usted que compensaría la carga de trabajo que se suscita en la empresa para evitar niveles de estrés, intolerancia o agotamiento?

**Respuestas más frecuentes en el personal de Huajuapán:**

- 1 Aumento de sueldo.
- 2 Que el personal de sucursal realice bien su trabajo para que a fin de mes no habría demasiada carga de trabajo y que el departamento correspondiente capacite bien al personal.
- 3 Que se realice el trabajo adecuadamente para evitar cargas extras.
- 4 Mayor organización y coordinación por parte del personal involucrado.
- 5 Que hubiera compensación de horas extras.
- 6 Un reconocimiento simbólico o verbal.
- 7 Disminuir los días de trabajo a 5.

Nota: En esta pregunta sólo 2 personas no contestaron, las demás coincidieron con las respuestas expuestas anteriormente.

**Respuestas más frecuentes en el personal de Oaxaca:**

- El reconocimiento del trabajo a través de aspectos simbólicos y económico, que existan convivencias informales.
- 1 convivencias informales.
  - 2 Mejorar el sueldo.
  - 3 Dar mas tiempo para sacar las actividades programadas.
  - 4 Practicar algún deporte (evento deportivo, estar afiliado a algún club).
  - 5 Tener un asistente, un prestador de servicios.
  - 6 Programación adecuada de períodos vacacionales (vacaciones oportunas).
  - 7 Tener mas personal.
  - 8 Tener una mejor organización y delegación de actividades.
  - 9 Disminuir los días de trabajo a 5.
  - 10 Que hubiera incentivos económicos.
  - 11 Mas equidad en el trabajo.
  - 12 Mas cursos de integración.

Nota: Fueron 5 personas las que no contestaron, el resto coincidió con lo anterior.

**Fuente:** Elaboración propia.

## Cuadro 50

52. ¿Qué es lo que haría para preservar o mejorar la solidez y confianza que CPM da al público en general?

**Respuestas más frecuentes que ofreció el personal de Huajuapán:**

- 1 Recomendar los beneficios que se obtienen de ella.
- 2 Que no existiera tanto movimiento de personal y estimular al mismo para brindar una mejor atención.
- 3 Calidad en el servicio.
- 4 Tener supervisiones en cada una de las sucursales.
- 5 Cumplir con la misión y visión de CPM.
- 6 Darle mayor promoción a CPM, dando testimonio con socios e invitarlos a participar.

**Respuestas más frecuentes que ofreció el personal de Oaxaca:**

- 1 Seguir preparándonos para darle confianza y seguridad a nuestros socios.
- 2 Pedir a los compañeros que pongan lo mejor de sí, da un mejor servicio con calidad.
- 3 Cumplir con mis labores oportuna y eficazmente, además de promover los valores de esta institución.
- 4 Otorgar siempre algo extra que la competencia da.
- 5 Que nos dejen hacer más publicidad..
- 6 Acatar y aplicar los lineamientos y las disposiciones para brindar solidez y confianza.
- 7 Trabajar con honradez, ser transparentes en la información.
- 8 Que nos conozcan otros niveles de la sociedad, participar en mayores programas o eventos con autoridades.
- 9 Darle mayor promoción a CPM.
- 10 Difundir la filosofía de cooperativa de CPM entre las amistades y conocidos..
- 11 Autocapacitación para mejorar la atención, innovación de equipo para mejorar el desempeño de las funciones.
- 12 Apoyar y reforzar los planes por área y por sucursal, apoyar algún plan de trabajo de sucursales y en plaza a través de la supervisión.
- 13 Que cada área haga lo que realmente le corresponda.

**Fuente:** Elaboración propia.