



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN

UNIDAD SANTO TOMÁS

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

“ESTRATEGIAS PARA SUSTENTAR LAS EXPECTATIVAS DE
CRECIMIENTO EN UNA PEQUEÑA EMPRESA METALMECÁNICA, A
TRAVÉS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS

PRESENTA:

LAURA EDITH GONZÁLEZ FLORES

DIRECTOR DE TESIS:

DR. ZACARÍAS TORRES HERNÁNDEZ

MÉXICO, D.F.

MARZO DE 2011





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 10:30 horas del día 10 del mes de JUNIO del 2010 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. para examinar la tesis de grado titulada:

“ESTRATEGIAS PARA SUSTENTAR LAS EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO EN UNA PEQUEÑA EMPRESA METALMECÁNICA, A TRAVÉZ DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO”

Presentada por el alumno:

GONZÁLEZ
Apellido paterno

FLORES
Apellido materno

LAURA EDITH
Nombre(s)

Con registro:

A	0	6	1	9	5	0
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

DR. ZACARIAS TORRES HERNANDEZ

DR. DANIEL PINEDA DOMINGUEZ

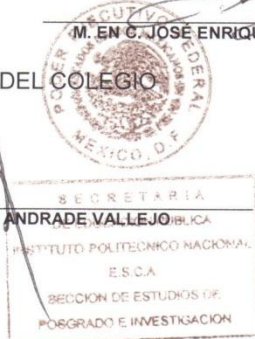
M. EN C. ALMA DELIA TORRES RIVERA

DR. JORGE TOSHIO YAMADA FUJIYOSHI

M. EN C. JOSÉ ENRIQUE MORALES TRIANO

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO

DRA. MARIA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA DE SESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, Distrito Federal el día 1º de marzo del año dos mil once, la que suscribe **Laura Edith González Flores** alumna del Programa de Maestría en Administración de Negocios con número de registro A061950, adscrito a la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás, manifiesta que es autora intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Doctor Zacarías Torres Hernández y cede los derechos del trabajo intitulado: *“Estrategias para sustentar las expectativas de crecimiento de una pequeña empresa metalmecánica, a través de la cultura organizacional y el liderazgo”*, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección legf0@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Laura Edith González Flores

AGRADECIMIENTOS

Al Instituto Politécnico Nacional y a la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás, por brindarme la oportunidad y facilidades para cumplir esta meta, a todos y cada uno de mis maestros por compartir su conocimiento, ideas, opiniones y emociones, especialmente al Doctor Jorge Yamada y al Maestro José Enrique Morales, cuyas clases me inspiraron para iniciar y culminar esta meta, a la Maestra Alma Delia por su confianza, apoyo incondicional y ser ejemplo de vida con su optimismo y alegría, al Doctor Daniel, quien me dio un punto de vista diferente que me permitió mejorar este trabajo y al Doctor Zacarías, por su paciencia infinita, sus platicas inspiradoras, apoyo y amistad.

A quienes en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo me brindaron su apoyo para la realización de este proyecto; a mi familia por animarme a seguir, por su insistencia y apoyo; a mis amigos: Daniel, tú me inspiraste en este propósito, ¡gracias amigo! Jorge, sin ti este trabajo no hubiera sido posible, y a mis queridas amigas, por cada granito de arena que formo parte de este castillo, que ahora es uno más de mis sueños cumplidos.

ÍNDICE

RELACIÓN DE TABLAS Y FIGURAS.	VI
RELACIÓN DE SIGLAS Y ABREVIATURAS.	VII
RESUMEN.	IX
ABSTRACT.	X
INTRODUCCIÓN.	XI
CAPÍTULO I MARCO CONTEXTUAL.	1
1.1 ANTECEDENTES	2
1.1.1 Contexto de las PyMEs en México.	2
1.1.2 Contexto de las PyMES metalmecánicas en México.	7
1.1.2.1 Problemática actual de las PyMES en la industria metalmecánica.	9
1.1.3 Retos de la empresa familiar en México.	11
1.1.3.1 La perspectiva social de la empresa familiar.	13
1.1.3.2 Liderazgo en la empresa familiar.	14
1.1.4 Contexto del Estado de Hidalgo.	14
1.1.5 Gestión de las PyMEs Hidalguenses.	21
1.2 La empresa Eri Rubber and Fittings, S.A. de C.V.	24
1.3 Expectativas de Crecimiento.	28
1.4 Situación problemática.	30
1.5 Planteamiento del problema.	32
1.6 Objetivo general.	33
1.7 Objetivos específicos.	32
1.8 Preguntas de investigación.	33
1.9 Justificación.	34
1.10 Alcances y limitantes.	35
1.10.1 Alcances.	35
1.10.2 Limitantes.	36
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.	38
2.1 Cultura organizacional	39
2.1.1 Influencia de la cultura en las organizaciones.	41
2.1.2 Tipos de cultura organizacional.	43
2.1.2.1 Culturas fuertes y débiles.	43
2.1.2.2 Culturas adaptables y desadaptables.	44
2.1.2.3 Modelo de Deal y Kennedy.	45
2.1.2.4 Cultura burocrática y cultura orientada al cliente.	47
2.1.3 La construcción de la cultura organizacional.	48

2.1.4 El cambio de cultura organizacional.	49
2.1.5 La cultura organizacional ideal.	54
2.1.5.1 Cultura de Servicio.	57
2.1.5.2 Cuidado del cliente.	61
2.1.5.3 Cuidado de los empleados.	62
2.1.5.4 Cuidado de los accionistas.	65
2.1.6 Modelo de los siete niveles de conciencia organizacional.	66
2.2 Liderazgo.	70
2.2.1 Estilos de Liderazgo.	71
2.2.1.1 Teorías del comportamiento.	71
2.2.1.2 Liderazgo centrado en tareas y liderazgo centrado en personas.	72
2.2.1.2.1 Liderazgo centrado en tareas.	72
2.2.1.2.2 Liderazgo centrado en personas.	72
2.2.1.3 Teorías de Rasgos.	73
2.2.1.4 Teorías de Liderazgo Situacionales.	75
2.2.1.5 Teorías de Liderazgo por contingencia.	77
2.2.1.6 Nuevo Paradigma de liderazgo.	81
2.2.1.6.1 Liderazgo carismático.	82
2.2.1.6.2 Liderazgo de servicio.	83
2.2.1.6.3 Liderazgo del quinto nivel.	84
2.2.1.6.4 Liderazgo auténtico.	85
2.2.1.7 Teoría de liderazgo de rango completo.	86
2.2.1.7.1 El Liderazgo transaccional.	88
2.2.1.7.2 El Líder laissez –faire.	89
2.2.1.7.3 El Liderazgo transformacional.	90
2.3 Liderazgo y cultura organizacional.	90
2.3.1 Liderazgo y cambio cultural.	94
2.3.1.1 El líder transformacional y su influencia en la cultura organizacional.	95
2.4. El cambio organizacional.	98
2.5. Esencia organizacional.	100
2.6. Crecimiento de la empresa.	101
2.7. Crecimiento sustentable.	106
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	108
3.1 Tipo de investigación.	108
3.2 Dimensión de la Investigación.	109
3.3 Diseño de la investigación.	111
3.3.1 Inicio de la investigación a través de las variables y las preguntas de investigación.	111
3.3.1.1 La cultura organizacional.	111
3.3.1.2 Liderazgo.	112
3.4 Sujetos de investigación.	115
3.5 Recolección de datos e instrumentación.	116
3.5.1 La cultura organizacional de Eri Rubber & Fittings, S.A. de C.V.	116
3.5.1.1 Contacto Inicial.	117
3.5.1.2 Examen de artefactos culturales.	117
3.5.1.3 Entrevista a informantes calificados.	118
3.5.1.4 Cuestionario a la totalidad de los empleados.	119
3.5.1.5 Determinación de los principales ítems culturales.	120
3.5.2 Instrumentos de recolección de datos.	120

3.5.2.1 Instrumentos de análisis de la cultura organizacional.-----	120
3.5.2.1.1 Observación y entrevista informal.-----	121
3.5.2.1.2 Entrevista semiestructurada.-----	122
3.5.2.1.3 Cuestionario.-----	124
3.5.2.2 Instrumentos de análisis del liderazgo.-----	126
3.5.2.2.1 Cuestionario.-----	126
3.5.2.3 Procedimiento.-----	128
3.6 Análisis de Datos.-----	129
3.6.1 Técnica de análisis de datos.-----	132

CAPITULO IV RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA Y EL ESTILO DE LIDERAZGO.----- 133

4.1 Resultados del análisis del diagnóstico de la cultura organizacional.-----	133
4.1.1 Resultados de la observación y entrevista informal.-----	133
4.1.1.1 Situación financiera actual.-----	135
4.1.1.2 Filosofía y planeación estratégica.-----	136
4.1.1.3 Documentos oficiales.-----	137
4.1.1.4 Plan de crecimiento.-----	137
4.1.1.5 Artefactos culturales.-----	138
4.1.1.6 Reclutamiento, selección e inducción del personal.-----	139
4.2 Análisis estadístico de los instrumentos de cultura organizacional y liderazgo.-----	142
4.2.1 Análisis de datos del instrumento de cultura organizacional.-----	143
4.2.1.1 Nivel uno del modelo de conciencia organizacional: Supervivencia.-----	145
4.2.1.1.1 Estabilidad percibida por el trabajador en su empleo.-----	145
4.2.1.1.2 Trato y pago justo en relación con el trabajo realizado.-----	146
4.2.1.2 Nivel dos del modelo de conciencia organizacional: Relaciones.-----	146
4.2.1.2.1 Conocimiento de objetivos.-----	147
4.2.1.2.2 Atención al cliente.-----	147
4.2.1.2.3 Relaciones.-----	147
4.2.1.2.4 Lealtad.-----	148
4.2.1.2.5 Orgullo.-----	148
4.2.1.3 Nivel tres del modelo de conciencia organizacional: Autoestima.-----	149
4.2.1.3.1 Normas y reglas.-----	149
4.2.1.3.2 Calidad en los productos.-----	150
4.2.1.3.3 Idoneidad de los procedimientos.-----	150
4.2.1.4 Nivel cuatro del modelo de conciencia organizacional: Transformación.-----	151
4.2.1.4.1 Toma de decisiones.-----	151
4.2.1.4.2 Mejora continua.-----	152
4.2.1.4.3 Crecimiento personal.-----	152
4.2.1.4.4 Toma de riesgos.-----	153
4.2.1.5 Nivel cinco del modelo de conciencia organizacional: Cohesión Interna.-----	153
4.2.1.5.1 Ambiente de trabajo.-----	153
4.2.1.5.2 Fiabilidad.-----	154
4.2.1.5.3 Valores compartidos.-----	154
4.2.1.5.4 Identidad con la organización.-----	155
4.2.1.5.5 Confianza.-----	155
4.2.1.5.6 Honestidad.-----	155
4.2.1.6 Nivel seis del modelo de conciencia organizacional: Haciendo la diferencia.-----	156
4.2.1.6.1 Trato entre las personas.-----	156

4.2.1.6.2 Cuidado de los empleados.	156
4.2.1.6.3 Atención a la comunidad.	157
4.2.1.6.4 Cuidado del medio ambiente.	157
4.2.1.7 Nivel siete del modelo de conciencia organizacional: Servicio.	158
4.2.1.7.1 Comportamiento ético.	158
4.2.1.7.2 Valor de las personas en la empresa en estudio.	158
4.3 Conclusiones del estudio de cultura organizacional.	159
4.4 Resultados del análisis del diagnóstico del estilo de liderazgo.	164
4.4.1 Nivel de influencia en los subordinados.	165
4.4.2 Carisma.	166
4.4.3 Nivel de motivación ejercido en los subordinados.	167
4.4.4 Nivel de estímulo intelectual.	167
4.4.5 Consideración individual.	168
4.4.6 Reconocimiento y recompensa.	169
4.4.7 Reacción ante los errores y problemas.	169
4.4.8 Resistencia al cambio.	170

CAPITULO V ESTRATEGIA PROPUESTA PARA SUSTENTAR LAS EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO DE ERI RUBBER & FITTINGS, A PARTIR DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO. 172

5.1 Expectativas de crecimiento de la empresa.	173
5.1.1 Expansión.	173
5.1.2 Impulso a las actuales actividades del negocio.	173
5.1.3 Formación de líderes.	174
5.1.4 Sustentabilidad.	174
5.1.5 Creación de valor.	175
5.2 Estructura de la estrategia sugerida.	175
5.3 Estrategias para consolidar las expectativas de crecimiento de Eri Rubber a partir de la cultura organizacional y el liderazgo.	183
5.3.1 Definir la filosofía.	183
5.3.1.1 Definir el negocio.	184
5.3.1.2 Definir la misión.	185
5.3.1.3 Definir la visión.	187
5.3.1.4 Definir los valores.	188
5.3.2 Integración del personal.	191
5.3.2.1 Instaurar un sistema de reconocimiento y recompensa.	192
5.3.2.2 Fomentar el arraigo al lugar de trabajo.	193
5.3.2.3 Inducción a la filosofía empresarial.	194
5.3.2.4 Definir una política de igualdad, trato justo, diversidad y no discriminación.	195
5.3.3 Fortalecimiento de la imagen corporativa.	196
5.3.3.1 Institucionalizar celebraciones.	197
5.3.3.2 Respaldo la reputación basada en valores.	198
5.3.3.3 Reforzar la imagen corporativa.	200
5.3.4 Definición de la estructura	201
5.3.4.1 Identificar y clasificar las actividades clave.	201
5.3.4.2 Definición de los procesos básicos y de los canales de comunicación entre ellos.	202
5.3.4.3 Formación de grupos y trabajo en equipo.	204
5.3.5 Consolidar el estilo de gestión.	206
5.3.5.1 Definir el plan de sucesión de líderes y gerentes.	206

5.3.5.2 Fomentar actitudes proactivas entre el personal.-----	207
CONCLUSIONES. -----	209
RECOMENDACIONES. -----	214
BIBLIOGRAFÍA. -----	217
ANEXOS. -----	225

RELACIÓN DE TABLAS Y FIGURAS

Relación de tablas

Tabla 1.- Clasificación por sector económico de las PyMES mexicanas.	5
Tabla 2.- Clasificación del tamaño de la PyME.	6
Tabla 3.- Número de PyMEs en México según sector.	7
Tabla 4.- Aportación económica del estado de Hidalgo a nivel nacional.	16
Tabla 5.- Número de MPyMES en Hidalgo, según tamaño.	17
Tabla 6.- Caracterización de las empresas en el estado de Hidalgo.	18
Tabla 7.- Actividad económica de los municipios del estado de Hidalgo.	19
Tabla 8.- Actividades económicas que realizan las empresas en el estado de Hidalgo.	20
Tabla 9.- Aspectos de planeación estratégica aplicados por las PyMES hidalguenses.	22
Tabla 10.- Culturas adaptables y desadaptables.	45
Tabla 11.- Dimensiones y escalas del modelo de rango completo de liderazgo.	87
Tabla 12.- Fases de crecimiento de la empresa.	103
Tabla 13.- Instrumentación del cuestionario de análisis de la cultura organizacional.	125
Tabla 14.- Instrumentación del cuestionario de análisis del liderazgo.	127
Tabla 15.- Ejemplo de hoja de vaciado de datos.	130

Tabla 16.- Categorías de análisis por variable	131
Tabla 17.- Tendencia por sucursal (cultura organizacional)	143
Tabla 18.- Tendencia por sucursal (estilo de liderazgo)	164
Tabla 19.- Valores de la empresa en estudio y expectativas sociales.	179

Relación de figuras.

Figura 1.- Ámbito de competencia de las PyMEs hidalguenses.	23
Figura 2.- Cultura organizacional cohesiva.	56
Figura 3.- Modelo de los siete niveles de conciencia organizacional.	68
Figura 4.- Modelo de crecimiento de Churchill y Lewis.	101
Figura 5.- Modelo de crecimiento de Greiner.	102
Figura 6.- Tendencia de la percepción de los trabajadores de la cultura organizacional.	159
Figura 7.- Tendencia percibida por los trabajadores del estilo de liderazgo.	170
Figura 8.- Contexto para la formulación de estrategias.	176
Figura 9.- Análisis FODA de la empresa en estudio.	178
Figura 10.- Modelo de formulación de estrategias.	182

RELACIÓN DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

CANACERO	Cámara Nacional del Hierro y el Acero (México).
CANACINTRA	Cámara Nacional de la Industria de la Transformación. (México).
CCOs	Comportamientos de Ciudadanía Organizacional.
CEMEFI	Centro Mexicano de Filantropía.
COMPITE	Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (México).
ESR	Empresa Socialmente Responsable.
Hgo.	Estado de Hidalgo.
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social.
IPADE	Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas.
ISO	Organismo Internacional de Normalización.
MPyMES	Micro pequeñas y medianas empresas.
PIB	Producto Interno Bruto.
PyMES	Pequeñas y medianas empresas.
MLQ	Instrumento de entrevista para determinar el estilo de liderazgo de la empresa norteamericana.
RSE	Responsabilidad Social Empresarial.
SIEM	Sistema de Información Empresarial Mexicano.

RESUMEN

El presente estudio propone una serie de estrategias, a partir del análisis de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo en una pequeña empresa metalmeccánica, con la finalidad de fortalecer los aspectos positivos de su cultura y desarrollar un estilo de gestión que genere lealtad entre clientes, empleados, proveedores y comunidad. El estudio se realizó mediante entrevistas y cuestionarios de elaboración propia, tomando como parámetro el modelo FRL (Full-Range Leadership Theory) de Bass y Avolio (1997) y el modelo de los siete niveles de conciencia organizacional de Richard Barrett (1998, 2006), así como la observación y el estudio de fuentes documentales. Lo anterior permitirá a la empresa realizar cambios internos que faciliten la toma de decisiones en el corto plazo, sustenten el logro de sus metas en el mediano y largo plazo, y hagan perdurar sus expectativas de crecimiento, concretando exitosamente el proceso de expansión en el que se encuentra.

ABSTRACT

This study presents a group of strategies based on the analysis of the organizational culture and the leadership style of a small sized business, to increase the strength of the positive aspects of its corporative culture, and develop a management style that generates loyalty with clients, employees, providers and community. The study was elaborated by interviews and questionnaires established by the FRL (Full Range Leadership Theory) of Bass and Avolio (1997), and the seven levels of organizational consciousness model by Richard Barrett (1998, 2006) as well on the observance and research of other documents. The proper attendance of this research can lead the company to inner changes that improve making decisions in the short term, support the goals in the medium and long terms and extend its growth expectations, cementing successfully the expansion process in which is located.

I NTRODUCCIÓN

Es común que los propietarios de las PyMEs mexicanas, no logren visualizar sus negocios más allá de un medio de sustento, postergando el emprender oportunamente acciones que les permitan alcanzar los niveles de calidad y productividad que exigen los mercados actuales. La gran mayoría orienta sus resultados al corto plazo preponderando la ganancia económica sobre la generación de productos y servicios de calidad, dejando de lado la ejecución de estrategias efectivas que permitan sustentar su crecimiento y competir en círculos de negocios cada vez más elevados.

Parte importante de la problemática de las PyMEs proviene del estilo gerencial, las tradiciones, pensamientos, cultura, y comportamientos de los empresarios, imprimen modos de acción y actitudes en la organización y su personal. (Castellanos, enero-abril de 2003).

Lansberg y Gersick (2006) aseguran que las presiones competitivas de la globalización están obligando a las empresas a la búsqueda de soluciones de adaptación frente a sus problemas, la influencia cultural puede guiar y mejorar algunas respuestas frente a los cambios en el entorno. En particular, algunos aspectos de la cultura facilitan la adaptación y supervivencia de las empresas, mientras que otros, plantean impedimentos considerables a su crecimiento y continuidad.

El presente trabajo tiene como objetivo, ofrecer una serie de estrategias que a partir de la cultura organizacional y el liderazgo, permitan sustentar las expectativas de crecimiento en una pequeña empresa metalmeccánica ubicada en la ciudad de Tula, Hidalgo.

El diagnóstico de las variables se realizó a través de la aplicación de instrumentos basados en los modelos elegidos, a partir de la revisión de la literatura. La investigación partió de un estudio exploratorio para lograr la identificación de la problemática de Eri Rubber en relación a las variables, para posteriormente, realizar un estudio descriptivo de las mismas mediante la comparación de la teoría con los resultados de observación, entrevista y cuestionarios y, finalmente, proponer una serie de estrategias que incidirán en sustentar su crecimiento.

El trabajo se divide en cinco capítulos, el primero de los cuales presenta el marco contextual y los antecedentes de la situación de las PyMES en México y en el estado de Hidalgo, así como de la propia empresa. Se plantean, de igual modo, las expectativas de crecimiento de la empresa en estudio, la situación problemática, preguntas de investigación, objetivos del trabajo, justificación, alcances y limitantes del estudio.

En el segundo capítulo, referente al marco teórico, se analizan los diferentes aspectos que aborda la literatura acerca de la cultura organizacional, el liderazgo y la influencia de estos aspectos en el cambio y crecimiento de las empresas.

El capítulo tercero alude a la metodología de la investigación, el tipo y diseño de la misma, los sujetos de estudio y cómo se realizó la recolección, instrumentación y el análisis de datos.

En el capítulo cuarto se presentan los resultados de la investigación, el diagnóstico de la cultura organizacional y del estilo de liderazgo en la empresa en estudio, de acuerdo a los modelos elegidos para dicho análisis.

El quinto capítulo aborda el aspecto medular de la investigación, relativo al conjunto de estrategias que se sugieren para hacer frente a la problemática de esta empresa, de acuerdo a las expectativas de crecimiento que plantearon los socios.

Al finalizar, se presentan las conclusiones, recomendaciones y bibliografía, así como anexos, que respaldan las etapas de la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL

La competitividad de la gran mayoría de las PyMEs en México, se enfoca en el manejo de aspectos técnicos, son administradas de forma empírica, dejando de lado métodos de gestión, financieros, de planeación y de trato al cliente, que pudieran coadyuvar a su expansión. La fuerza de trabajo de este tipo de negocios difícilmente es capacitada o encuentra escasa motivación en las labores que realiza, reflejando dichas actitudes ante los consumidores finales.

Por otro lado, es común que el mando sea asumido por el dueño del negocio, quien ejerce estilos de liderazgo carentes de visión, habilidades y competencias adecuadas, lo cual no indica la carencia de líderes eficaces en este sector de empresas, sino que sus características son natas y difícilmente desarrolladas en el sentido que impulse el éxito de la empresa.

Por su parte, la cultura organizacional es raramente identificada, en la mayoría de los casos ignorada y difícilmente considerada como una fuente importante de ventaja competitiva.

En relación a lo expuesto anteriormente, se analiza el contexto de las PyMEs en México, para enmarcar en un panorama general el contexto en la que se desenvuelven este tipo de empresas.

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 Contexto de las PyMEs en México.

En México hay aproximadamente 4,015,000 unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MPyMES, éstas generan 52% del PIB y 72% del empleo en el país, creando siete de cada 10 empleos, siendo con ello las mayores generadoras de empleo, con 75% de los registrados en el IMSS, de acuerdo con el Censo Económico 2004 del INEGI.

Según informes de la Unión Europea, las PyMEs en Europa representan la mitad de la inversión global y casi el 70% del PIB, y es que, la gran mayoría de los productos elaborados por la gran empresa, son vendidos por PYMEs al consumidor final.

Las PyMEs en su conjunto son fuente de desarrollo, muchas innovaciones se gestan dentro de este tipo de empresas, gracias a ellas los productos y servicios llegan a lugares alejados donde las grandes empresas no operan, y son proveedoras a su vez, de las empresas de mayor tamaño. De igual modo son semillero de ideas e innovación en todos los campos, sin contar que muchas de las grandes empresas surgieron como PyMEs, y son éstas, importante fuente proveedora de materias primas, servicios y partes que las grandes organizaciones requieren para la elaboración de sus productos.

En este contexto, es posible destacar la importancia que en su conjunto simboliza este sector empresarial en México, la microempresa representa el 91% del universo empresarial, la pequeña 6%, la mediana 2% y la grande 1% (SIEM, 2007), sin embargo, debido a la globalización enfrentan la incapacidad de resistir la competencia de grandes cadenas o corporativos, al no emprender la búsqueda de mejores y más variadas opciones para los consumidores, esto obliga al sector PyME a examinar nuevos métodos de mejora en sus productos y servicios, y para consolidar su crecimiento y supervivencia.

Las PyMES han experimentado cambios positivos que les permiten subsistir más tiempo en el mercado, según el Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITe), las MPyMEs son más sólidas, durables e institucionales, logrando aumentar su promedio de vida de 2 a 4.5 años.

El gobierno federal apoya con diversos esquemas el establecimiento de condiciones que contribuyan al desarrollo y consolidación de las PyMEs mexicanas, considerándolas parte de la estrategia para aumentar los niveles de productividad del país y generar empleos, adoptando una serie de políticas orientadas a ello, así como la generación de estrategias específicas, como son la creación de una política de desarrollo empresarial, consolidación de esquemas de apoyo a las MPyMEs en una sola instancia, impulso al desarrollo de proveedores y revisión y ajustes a los programas de apoyo, para que permitan lograr un escalamiento de la producción

hacia manufacturas y servicios de alto valor agregado. (Plan Nacional de Desarrollo 2007 -2012).

Las PyMES son frágiles debido a la carencia de sistemas de planeación, organización, administración y control eficientes, así como de tecnología para la gestión y desarrollo de sus actividades productivas.

Sin embargo, la problemática del rendimiento y crecimientos de las PyMEs no se limita a aspectos de índole tecnológica, económica o financiera, actualmente la búsqueda de nuevos horizontes en las PyMEs mexicanas, debe incluir factores culturales, la gestión de recursos humanos, y la implantación de sistemas de calidad, así como la innovación en tecnología y logística, que incidan en su imagen, la calidad de sus productos y servicios y un trato superior a quienes a diario interactúan con ellas.

Como indica la Tabla 1, la distribución por sector económico de las PyMEs en México, se inclina hacia los sectores de servicios y de comercio, mientras que la manufactura aparece con el menor porcentaje, esto debido al grado de especialización y la inversión económica requerida para operar este tipo de negocios.

Tabla 1

Clasificación por sector económico de las PyMEs mexicanas.

Clasificación por sector económico	
Sector	Porcentaje
Manufactura	12%
Comercio	49%
Servicios	39%
Total	100%

Nota. Fuente www.nafin.com

La Secretaría de Economía realizó en el año 2002, a través de la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI), un estudio cuyo objeto fué identificar fortalezas, tendencias, problemáticas y oportunidades de las PyMEs mexicanas. Entre los datos arrojados por este estudio, destaca que el 55 % de las PyMEs tiene una permanencia en el mercado menor de 12 años, es decir, son de reciente creación (Aubert, Hernández, Saavedra, Mendoza, Vázquez, Jiménez y Navarrete, 2007).

En cuanto a la clasificación de la micro, pequeña y mediana empresa en México, según el Diario Oficial de la Federación de fecha 30 de junio de 2009, se establecieron los siguientes parámetros basados en el sector de la empresa, el número de trabajadores y el número de ventas anuales, como lo indica la Tabla 2.

Tabla 2

Clasificación del tamaño de la PyME.

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	De 11 hasta 30	De \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	De 11 hasta 50	De \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	De 31 hasta 100	De \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	De 51 hasta 100	De \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	De 51 hasta 250	De \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.

La Tabla 3 muestra la distribución por sector, donde destaca que el sector comercio agrupa a la mayor cantidad de empresas en el país y que el grueso de este sector lo ocupan las microempresas, seguida por el sector servicios, quedando en último lugar el sector industrial, ya que la inversión para la venta es menor en comparación con la requerida para la manufactura.

Tabla 3

Número de PyMEs en México según sector.

INDUSTRIAL					
Sector	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Agropecuario	871	359	88	6	1,324
Minería	133	37	37	38	245
Industria Manufacturera	27,981	7,823	3,972	1,916	41,692
Construcción	10,108	3,315	543	78	14,044
Total Industrial	39,093	11,534	4,640	2,038	57,305
COMERCIAL					
Comercial	439,593	11,475	3,706	1,595	456,369
Total Comercial	439,593	11,475	3,706	1,595	456,369
SERVICIOS					
Comunicaciones	5,106	611	121	219	6,057
Servicios	131,685	11,494	1,433	1,327	145,939
Total Servicios	136,791	12,105	1,554	1,546	151,996
Total	615,477	35,114	9,900	5,179	665,670

Nota. Fuente: www.siem.gob.mx

1.1.2 Contexto de las PyMES metalmecánicas en México.

Aunado a la problemática común de las PyMES en México, las empresas del ramo industrial requieren mayor infraestructura y dependen de ésta para mejorar su competitividad. En México, durante el primer semestre del año 2009 –de acuerdo con datos de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA)– han cerrado más de 1,700 empresas del sector metalmecánico, sobre todo PyMEs. (Editorial Metalmecánica Internacional, 2009).

Los industriales del sector tienen claro que deben buscar nuevos clientes a quienes ofrecer sus productos, bien sea en el mercado interno o en el externo, enfocándose la mayoría en ampliar su participación en el ámbito nacional. Del total de exportaciones, la gran mayoría se da hacia países latinoamericanos y una parte a Estados Unidos, siendo el europeo, el mercado menos explotado, debido a que este mercado concede alta relevancia al tema de certificación de los diferentes procesos.

Según una encuesta realizada en junio de 2010 a 405 fabricantes de moldes metálicos para diversos usos en 14 países en América Latina, con el propósito de conocer el clima de negocios y las apuestas estratégicas del sector de fabricantes de moldes de México (148), Colombia (88), Perú (54), Argentina (32), Ecuador (21), Venezuela (18), Chile (15), Guatemala (12), Bolivia (5), Costa Rica (4), República Dominicana (3), Cuba (2), Uruguay (2) y Honduras (1), un 56% de estas empresas no tiene certificación de calidad ISO, 24% ya cuenta con ella y 20% está en proceso de obtenerla.

Estos datos indican que aumenta el interés del sector en formar parte de los actores socialmente responsables con el ambiente y con su entorno.

La búsqueda de nuevos clientes para los productos, depende del avance que logren las empresas en los procesos de certificación de calidad, pues este tipo de carencias ha cerrado las puertas a las empresas Mexicanas, especialmente las relativas al

cuidado ambiental, ya que los mercados internacionales son sumamente exigentes en este aspecto, dejando a las empresas que no cuentan con este tipo de certificaciones, automáticamente en desventaja en lo que al mercado internacional se refiere.

Según la encuesta referida anteriormente (Guerrero y Castro, 2010), entre los planes estratégicos que las empresas piensan emprender se encuentran: inversión en nuevos equipos y tecnologías (64%); incursión en nuevos mercados (60%), diversificación y mejora en calidad de productos ofrecidos (51%), capacitar al recurso humano (43%), invertir en investigación y desarrollo (29%), mayor concentración en ventas y mercadeo (29%), alianzas estratégicas con otras empresas (26%), incursión en tecnologías especiales (21%), producción de insumos que antes compraba a otra empresa (20%) y mejoras asociadas al cuidado del medio ambiente (19%).

1.1.2.1 Problemática actual de las PyMES en la industria metalmecánica.

La infraestructura obsoleta representa otra desventaja de las PyMES de la industria metalmecánica mexicana, pues la mayoría sigue operando sus talleres con máquinas convencionales, según Sevilla (2010) "*En países como Estados Unidos, aproximadamente cada diez años se renueva la tecnología de las empresas; y muchas compañías mexicanas compran esa tecnología usada, pero en algunos casos siguen trabajando con máquinas-herramienta de la década de los cuarenta*".

La principal causa de esta situación es el difícil acceso a los créditos, aunado a que la tecnología se renueva en México "cada que se puede" y que las empresas buscan equipos económicos.

El sector metalmecánico de México depende en gran medida de la evolución en materia tecnológica de máquinas-herramienta, software, materiales y energías, la incorporación de tecnología en los diferentes tipos de máquinas-herramienta posibilitará una mayor eficiencia en los procesos de producción, reflejada en mayor calidad y menores tiempos de fabricación y costos. (López, 2010). Sin embargo, la utilización de máquinas-herramienta innovadoras que sin duda facilitan el desempeño industrial no siempre están al alcance del segmento PyME.

Otro de los principales problemas para el desarrollo de la industria metalmecánica es la dificultad de contar con recurso humano calificado y especializado, pues aunado al acceso a la tecnología, va el personal que la opere de forma eficiente para aprovechar al máximo su potencial. La inversión en recurso humano especializado, tecnología y capacidad instalada, es clave para mejorar su competitividad y afrontar con éxito las oportunidades.

Las PyMES del sector metalmecánico, han incrementado la generación de puestos de trabajo, esta situación obedece a los procesos de modernización que se reflejan en las inversiones de tecnología de punta, para lo cual se requiere de personal calificado. (Ocampo y Castro, 2010).

Según la encuesta antes mencionada, más de la mitad de los empresarios (56%) aumentó la planta de personal pensando principalmente, en incorporar recurso humano calificado para atender las especificidades de esta industria; 76% concentró la contratación en operarios calificados y 52% en técnicos profesionales. En cargos administrativos y gerenciales, la vinculación es mucho menor, 20% y 5%, respectivamente. (Guerrero y Castro, 2010).

En este sentido, es cada vez más evidente la necesidad de contar con centros de enseñanza especializados en formar el recurso humano que demanda la industria, ya que, en muchos casos, las mismas empresas deben asumir este aspecto porque no encuentran personal con una formación integral en las áreas que involucra el proceso, diseño y fabricación.

La ausencia de recurso humano especializado afecta igualmente las oportunidades de negocios, pues algunas compañías prefieren salir al mercado internacional a buscar el producto, ya que en los países donde operan no encuentran aquellos que cumplan sus estándares de calidad y diseño.

1.1.3 Retos de la empresa familiar en México.

Una empresa familiar es aquella organización cuyo capital accionario pertenece, en su mayoría, a una familia, este tipo de empresas tiene como ventaja que las personas se identifican con el proyecto, y muestran un alto grado de interés y

compromiso con el mismo, también al conformarla personas conocidas entre sí, se genera un vínculo de confianza.

Sin embargo, presentan problemas que no tienen empresas de otra naturaleza, pues los lazos de afecto y familiares se mezclan con los aspectos organizacionales, llegando a generar roces y mostrar resistencia a los cambios. Dado su fuerte sentido de identidad y propiedad del negocio, se propicia la centralización excesiva del poder y de los procesos de decisión, la inclusión de familiares sin previa evaluación de sus capacidades, y las dificultades en el proceso de sucesión y la continuidad generacional.

La sucesión es un proceso difícil para las compañías familiares, cuya principal causa de fracaso es la falta de planeación, un 49% de las compañías de tipo familiar a nivel mundial no están preparadas para una sucesión poniendo en riesgo la continuidad del negocio, de acuerdo con PricewaterhouseCoopers (PWC), pues la designación de un sucesor, dada la capacitación y el traspaso gradual de responsabilidades es un proceso que puede durar entre 6 y 15 años. (Moreno, 2010).

El 90% de los negocios en México son familiares y sólo dos de cada seis empresas de este tipo logran sobrevivir a la segunda generación. De acuerdo con datos del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE). (Moreno, 2010).

A pesar de que en México muchas empresas comenzaron como familiares, corren el riesgo y optan por la institucionalización, sin embargo, la empresa familiar debe

desarrollar estrategias basadas en los intereses de la organización en su conjunto, informarse sobre mejores prácticas administrativas y de gestión, para aplicarlas en la empresa y profesionalizar al personal, para acceder a mejores posiciones y mejorar su desempeño, aún cuando este no sea de la familia.

Por su parte, el papel del liderazgo en la empresa familiar en algunas ocasiones resulta ser factor en el estancamiento de estos negocios, al mantenerlos en una posición poco arriesgada y conservar la administración de la empresa como se ha realizado hasta ese momento, prefiriendo sacrificar el crecimiento y desarrollo de la organización, en aras de mantener el control.

1.1.3.1 La perspectiva social de la empresa familiar.

El objetivo clásico en muchas empresarias familiares, es dar trabajo a la familia, mantenerla unida, edificando una tradición, memoria e historias comunes, y en muchos casos la aspiración de dar testimonio económico y social de una ideología religiosa o filosofía común, a través de la financiación de proyectos comunitarios o acordes a sus ideales (Pérez 2010).

La cultura organizacional en una empresa familiar tiende a mostrarse cohesiva, por compartir los miembros de la familia tradiciones, valores y actitudes, generalmente los ideales del fundador prevalecen por largo tiempo cuando se comunican adecuadamente los valores de la compañía, logrando que la gente se comprometa con el proceso.

Estas organizaciones desean que los valores de sus familias sean reflejados en sus empresas, el incorporar estos valores en la actuación empresarial, hará que las organizaciones en México sean no sólo más rentables y exitosas, sino también más humanas y justas (Belausteguigoitia, 2010).

1.1.3.2 Liderazgo en la empresa familiar.

Los líderes deben reconocer el momento de un cambio y conducir a los demás de manera asertiva en cada una de las etapas de crecimiento de la empresa, asimismo definir adecuadamente los criterios y políticas de la intervención de la familia en el negocio.

Por lo anterior, el concepto de gobernabilidad en las empresas familiares debe definirse adecuadamente. La gobernabilidad está representada por el conjunto de reglas, procedimientos y prácticas que establecen las organizaciones y fijan los límites e incentivos para el comportamiento de los individuos y familiares. La gobernabilidad permite mejorar la eficacia y eficiencia de estas organizaciones. (Pérez, 2010).

1.1.4 Contexto del Estado de Hidalgo.

Dado que la empresa en estudio se ha extendido hacia tres entidades federativas, pero nació como una empresa netamente hidalguense, se considera importante analizar el contexto de las empresas en el estado de Hidalgo. Los datos vertidos en

este apartado tienen como finalidad brindar un panorama general de la actividad empresarial en la entidad, sus principales actividades económicas, aquellas que generan mayores ingresos, y en qué ramos prefieren las personas iniciar su propio negocio, así como las actividades que agrupan a la mayoría de trabajadores.

De igual modo, esta información es útil para analizar la competencia de las empresas en cada ramo de una forma meramente numérica, así como el nivel de competitividad del estado en sus diferentes actividades económicas.

La situación geográfica del estado de Hidalgo, en el centro del país y con cercanía a la capital de la república, hacen de esta entidad, una de las mejores opciones para invertir, sin embargo, el desarrollo económico se concentra básicamente en la región sur, el resto del estado presenta regiones con marginación, siendo mayoritariamente rural, donde cerca del 54 % de la población vive en comunidades de menos de 2,500 habitantes. (INEGI, 2004).

Hidalgo ocupa el quinto lugar nacional en infraestructura de autopistas y el mismo quinto lugar en generación eléctrica, cuenta con tres oleoductos de gas importantes y nueve parques industriales, por lo que tiene la infraestructura necesaria para el establecimiento de empresas. (SEDECO, 2007). La mayor parte de la actividad económica se canaliza en el corredor industrial del sur, que comprende las ciudades de Pachuca, Tula, Tulancingo y Apan.

En cuanto a sus industrias, Hidalgo ocupa los primeros lugares en fabricación de cemento y productos de concreto, y en fabricación de equipo ferroviario, así como tercer lugar en refinación de petróleo y en fabricación de botellas de plástico. (SEDECO, 2007)

La aportación del estado de Hidalgo al PIB nacional, así como el porcentaje de población económicamente activa y ocupada se presenta en la Tabla 4.

Tabla 4.

Aportación económica del estado de Hidalgo a nivel nacional.

Rubro	Cantidad	Aportación al país %
Población	2.4 millones	2.3
Población Económicamente Activa	955 mil	2.1
Ocupados	919 mil	2.1
Producto Interno Bruto 2006	105,603 millones	1.34
Empresas	62,612	2.1

Nota. Fuente: SEDECO, 2007

El estado de Hidalgo, como lo indica la Tabla 4, muestra bajos porcentajes en los rubros analizados, siendo un estado relativamente pequeño y poco industrializado, con gran parte de su población viviendo en zonas rurales en donde la oleada de migrantes hacia los Estados Unidos u otros estados, ha incidido en la disminución del personal ocupado.

En cuanto al tipo de empresas que hay en el estado de Hidalgo, éste no difiere mucho de los resultados encontrados a nivel nacional, se caracteriza por contar mayormente con microempresas, de las cuales el grueso se dedica al sector comercio, le siguen en número las pequeñas empresas y a medida que aumenta el tamaño de la empresa disminuye su incursión en dicho sector, siendo las grandes empresas las menos representativas, y que en su mayoría se dedican a la industria.

La Tabla 5 denota la dificultad de los pequeños y medianos empresarios para acceder al sector industrial, pues requiere mayor inversión y conocimientos específicos, al contrario del sector comercio, en el cual los empresarios encuentran facilidad al participar únicamente como distribuidores, o en su caso, en la venta de mercancías de las cuales poseen experiencia en su elaboración.

Tabla 5

Número de MPyMEs en Hidalgo, según tamaño.

Tamaño	Empresas			Total
	Industria	Comercio	Servicios	
Total	959	19,528	4,383	24,870
Micro	823	19,439	4,301	24,563
Pequeña	74	74	71	219
Mediana	44	12	7	63
Grande	18	3	4	25

Nota. Fuente: www.siem.gob.mx

En relación a la generación de empleo y número de unidades económicas, la Tabla 6 refiere que las PyMEs en el estado de Hidalgo, contribuyen con mayor número de personal ocupado, pues su número es mayor, sin embargo, la producción bruta depende en gran medida del tamaño de la empresa, cuanto más grande mayor producción bruta, a excepción de las micro empresas que al ser las más numerosas aportan mayor producción que las medianas empresas.

Tabla 6

Caracterización de las empresas en el estado de Hidalgo.

Estratos de personal ocupado	Unidades económicas		Personal ocupado total		Producción bruta total miles de pesos	%
	absoluto	%	Absoluto	%		
Total	62,612	100	243,974	100	109,249,064	100
Microempresas	60,512	96.60	120,048	49.20	9,371,634	8.6
Pequeñas empresas	1,643	2.6	34,364	14.1	7,523,594	6.9
Medianas empresas	373	0.6	38,804	15.9	11,719,137	10.7
Grandes empresas	84	0.1	56,758	20.8	80,534,699	73.8

Nota. Fuente: Censos Económicos 2004 INEGI. Aubert et al. (2007)

La aportación económica de los municipios en el estado de Hidalgo aparece en la Tabla 7, donde el municipio de Pachuca de Soto es aquel que reporta mayor generación de empleo y número de empresas, seguido de Tulancingo y de Tepeji del Río, los municipios contemplados en este cuadro son los más importantes del

estado y agrupan un 56% de las empresas, generando un 70% de los empleos en la entidad. El municipio de Atitalaquia destaca por su producción bruta y sus activos fijos, debido a que en él, se encuentra ubicada la Refinería Miguel Hidalgo de Petróleos Mexicanos. Este municipio se encuentra cercano a la ciudad de Tula, que es donde se encuentra ubicada la empresa en estudio.

Tabla 7

Actividad económica en los municipios del estado de Hidalgo.

Municipios	Unidades económicas Absoluto %		Personal ocupado total Absoluto %		Remuneraciones Absoluto %		Producción bruta total miles de pesos Absoluto %		Total de activos fijos Absoluto %	
Total	62,212	100	243,974	100	9,254,217	100	109,249,064	100	76,192,235	100
Hidalgo										
Pachuca de Soto	11,580	18.5	55,241	22.6	1,992,279	21.5	10,636,783	9.7	6,309,316	8.3
Tulancingo de Bravo	6,213	9.9	22,633	9.3	582,502	6.3	3,585,302	3.3	2,208,691	2.9
Tepeji del Río de Ocampo	1,902	3.0	20,508	8.4	931,166	10.1	7,316,475	6.7	11,663,033	15.3
Tula de Allende	3,633	5.8	16,871	6.9	749,611	8.6	6,426,918	5.9	4,196,213	5.5
Tizayuca	2,584	4.1	15,458	6.3	660,284	7.1	5,500,907	5.0	2,471,143	3.2
Atitalaquia	579	0.9	9,942	4.1	1,786,948	19.3	43,391,927	39.7	29,909,886	35.3
Mineral de la Reforma	1,231	2.0	7,717	3.2	314,396	3.4	3,710,498	3.4	1,962,053	2.6
Huejutla de Reyes	2,508	4.0	7,577	3.1	122,874	1.3	644,573	0.6	367,534	0.5
Ixmiquilpan	2,542	4.1	7,438	3.0	413,318	4.5	13,129,669	12.0	7,578,812	9.9
Actopan	2,490	4.0	7,091	2.9	104,721	1.1	617,797	0.6	346,567	0.5
Subtotal	35,262	56.3	170,476	69.9	7,703,099	83.2	94,960,849	86.9	64,013,338	84.0
Resto	27,350	43.7	73,498	30.1	1,551,118	16.8	14,288,215	13.1	12,178,897	16.0

Nota. Fuente: Censos Económicos 2004 INEGI. Aubert et. al (2007).

El tipo de actividad económica lo cubren en un 16.2 % las tiendas de abarrotes, de igual modo, ocupan a un 7% del personal, la refinación de petróleo genera mayores remuneraciones y producción bruta, siendo este porcentaje generado por la paraestatal PEMEX, sin embargo, el mayor número de activos fijos lo aporta la fabricación de telas anchas, con un 13.4 %, como se observa en la Tabla 8.

Tabla 8

Actividades económicas que realizan las empresas en el estado de Hidalgo.

Clases de actividad	Unidades económicas		Personal ocupado total		Remuneraciones		Producción bruta total miles de pesos		Total de activos fijos	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total Hidalgo	62,212	100	243,974	100	9,254,217	100	109,249,064	100	76,192,235	100
Tiendas de abarrotes	10,153	16.2	17,065	7.0	30,987	0.3	572,206	0.5	445,593	0.6
Ropa interior y de dormir	63	0.1	7,065	2.9	272,081	2.9	1,020,432	0.9	222,032	0.3
Confección de otra ropa textil	210	0.3	6,883	2.8	250,396	2.7	633,167	0.6	183,027	0.2
Fabricación de telas anchas	11	0.0	6,659	2.7	466,273	5.0	3,663,104	3.4	10,224,569	13.4
Restaurantes de autoservicio	2,459	4.0	5,848	2.4	37,833	0.4	413,318	0.4	127,685	0.2
Edificación de vivienda unifamiliar	59	0.1	4,534	1.9	131,071	1.4	1,479,714	1.4	105,612	0.1
Tortillerías	1,854	3.0	4,356	1.8	71,884	0.8	550,513	0.5	248,984	0.3
Refinación de petróleo	*	0.0	4,108	1.7	1,180,329	12.8	40,001,216	36.6	25,631,127	33.6
Tiendas de ropa	2,29	3.7	3,936	1.6	25,514	0.3	204,142	0.2	100,260	0.1
Generación de energía eléctrica	*	0.0	3,541	1.5	630,692	2.8	13,662,355	12.5	8,424,326	11.1
Subtotal	17,194	27.5	63,995	26.2	3,097,060	33.5	62,160,167	56.9	45,713,341	60.0
Resto de clases	45,418	72.5	179,979	73.7	6,157,157	70.5	47,088,897	43	30,478,894	40.0

Nota. Fuente: Censos Económicos 2004 INEGI. Aubert et al. (2007)

1.1.5 Gestión de las PyMEs Hidalguenses

Con el fin de comprender el contexto de la gestión de las PyMEs en el estado de Hidalgo, se presentan a continuación, los resultados que arrojó un estudio realizado por investigadores de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo a 321 pequeñas empresas ubicadas en los municipios de Pachuca de Soto, Tulancingo de Bravo, Tula de Allende, Tepeji del Río, Mineral de la Reforma e Ixmiquilpan.

Los aspectos abordados se centraron en el desempeño de estas empresas, su organización, estructura, formas de operación y administración, así como su contribución a la economía a diferentes niveles.

Algunos aspectos básicos de la planeación estratégica no son considerados en la gestión de las PyMEs hidalguenses, evidentemente, este tipo de empresas tienen objetivos y toman decisiones que derivan en acciones para lograrlos, sin embargo, sus estrategias no se encuentran sistematizadas, ni sus planes sustentados en información ni herramientas de gestión, que impulsen el crecimiento a largo o mediano plazo.

Algunas PyMEs en México han logrado resultados sorprendentes, sin embargo, son generalmente una mezcla de buena suerte, haber encontrado un nicho de mercado específico, con un producto o servicio con un grado de diferenciación considerable respecto a otros similares, y efectivamente un servicio cálido y oportuno.

Tabla 9

Aspectos de planeación estratégica aplicados por las PyMEs hidalguenses.

Aspecto	SI	NO
Plan de desarrollo por escrito	38%	62%
Organigrama	56%	44%
Definición de funciones	45%	55%
Definición de procedimientos	46%	54%
Certificación de Calidad	28%	72%
Técnicas de mejora de calidad y productividad	55%	45%

Nota. Fuente.- Aubert, et al. (2007)

Según los resultados de la Tabla 9, la tendencia de las PyMEs en Hidalgo, no es contar con instrumentos de planeación a largo plazo debidamente definidos por escrito, de igual modo no cuentan con certificaciones de calidad en su mayoría, y aunque poco más de la mitad aplican técnicas de mejora de calidad y productividad, las diferencias mayores en los porcentajes aparecen cuando se trata de concretar en papel el compromiso con los planes a futuro y la calidad.

La Figura 1 refleja que la gran mayoría de las PyMEs hidalguenses ofertan sus productos en el ámbito regional, un 36% lo hace en el mercado nacional, y únicamente un 2% comercializa en el extranjero, esto debido a la escasa diferenciación de los productos de estas empresas, desconocimiento de los apoyos gubernamentales para promover la exportación, o la falta de una ventaja competitiva para ser ofertados en mercados extranjeros.

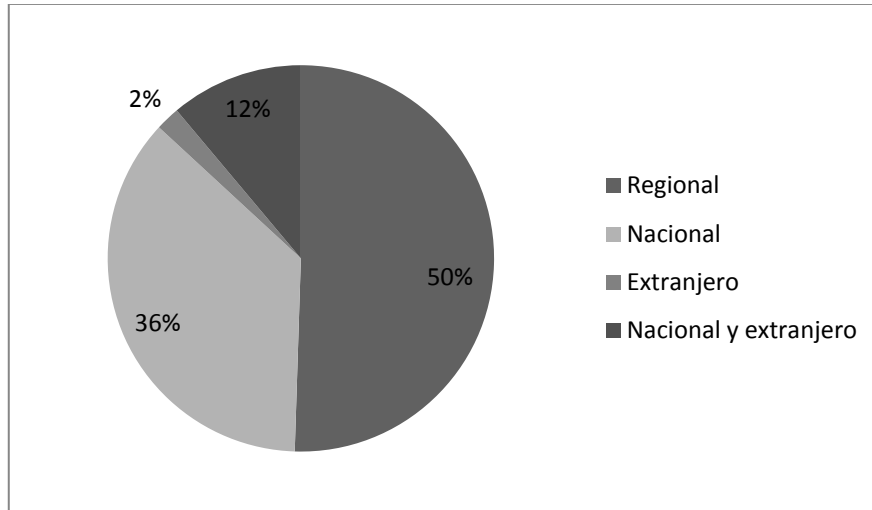


Figura 1. Ámbito de competencia de las PyMEs hidalguenses.

Fuente. Aubert, et al. (2007)

Es de utilidad para la presente investigación, identificar el contexto de la región donde opera la empresa en estudio, ya que la competitividad de las empresas se ve afectada por las condiciones del lugar donde se instalen, al ser empresas proveedoras de otras empresas, este aspecto es fundamental, debido a la cercanía de clientes potenciales, de igual modo, la ventaja por costos puede ser crucial al encontrarse en lugares donde los salarios son más bajos y la infraestructura permite fácil acceso a redes carreteras y de servicios.

En el caso específico del estado de Hidalgo, es importante tener en cuenta que éste es uno de los estados con mayor marginación, aprovechando las empresas esta situación para instalar centros de distribución y no de ventas en municipios donde la mano de obra es barata.

Al ser un estado con mayor concentración de comercios, el sector industrial cuenta con poca competencia, pero de igual modo con pocos clientes los cuales se encuentran en otros estados con mayor industrialización.

1.2 La empresa Eri Rubber and Fittings, S.A. de C.V.

Eri Rubber and Fittings, S.A. de C.V. nace en 1989, en la ciudad de Tula, Hgo., como comercializadora de mangueras industriales para carga y descarga de combustibles y venta de productos a granel. En un principio contaba únicamente con una pequeña oficina en un departamento, ningún almacén y solo una camioneta de reparto, la comunicación era básicamente a través de teléfono, no contaba con equipos de cómputo y la contabilidad se llevaba en libros. En 1990 se expande a más sectores del ramo industrial, siempre en el ramo de carga, descarga y compra venta de productos a granel.

Entre los productos que comercializaba en los inicios de su operación, se encontraban diversos tipos de mangueras industriales, esto dio lugar a la percepción del nicho de mercado que representaban los conectores de dichas mangueras, ya que había escasa oferta de los mismos, por lo que se decide fabricarlos, lo anterior posibilita la entrada en el sector productivo por lo que se adquirió un torno y se consiguió al primer maquinista armador, se buscó asesoría con un fundidor de aluminio y bronce para las piezas base.

La fabricación de las primeras piezas como prueba piloto se llevó a cabo en 1992, y a mediados del mismo año se fabricaban ya todos los modelos de conexiones rápidas. A mediados de 1993 se empezaron a completar todas las líneas de manguera incluyendo la hidráulica, en ese mismo año, se abre la primera tienda al público en la ciudad de Tula, Hgo.

En el área de producción, se adquirió un equipo para el ensamble de mangueras hidráulicas, se comenzó a capacitar al personal y a adquirir mobiliario, siendo estos terrenos nuevos para la empresa, la cual recién se instalaba en áreas de oficina propiamente dichas y comenzaba a invertir en cuestiones tales como la capacitación de personal, para entonces Eri Rubber contaba ya con 12 empleados, cuatro vehículos y una oficina, un taller con torno, un taladro y un almacén.

Hasta el año de 1997, continuó con dicho modelo, mejorando instalaciones y aumentando la nómina a 15 empleados. En ese año se une al grupo un nuevo socio que impulsa el crecimiento de la empresa con dos proyectos, uno de ellos relativo a la expansión, multiplicación y normalización de operaciones de Eri Rubber como comercializadora, ya que hasta ese entonces no había una formalización de los procedimientos, la implantación de este proyecto implicó compra de computadoras, actualización de inventarios, controles de operación, mejoras en los sistemas de comunicación y capacitación del personal.

La inclusión del nuevo socio en la empresa, se debió al cambio de domicilio de los fundadores, quedando el primero a cargo del taller y tienda de Tula, y los segundos

expandieron el negocio con dos tiendas más en las ciudades de San Juan del Río y Querétaro, en el estado del mismo nombre.

Posteriormente se abrió en el municipio de Cuautitlán Izcalli, en el estado de México, un centro de distribución cuya finalidad es recibir, almacenar y distribuir los insumos de la empresa a las diferentes sucursales, así como al taller, aprovechando de igual modo el mercado de industria que se encuentra en el Estado de México.

Sin embargo, el primer proyecto de conexiones de aluminio y bronce para mangueras industriales, tuvo que ser liquidado debido a que a finales de 1996, la importación desde Asia de dichos productos dejó fuera de competencia a la empresa en ese sector. Debido a esta situación, el taller disminuyó su producción y fue entonces que entró el segundo proyecto de expansión para desarrollo de manufactura y complementación de líneas de producto en el área alimenticia (contenedores de acero inoxidable) que era el nicho de mercado más prometedor.

Eri Rubber aprovechó este giro inesperado, importando de Asia las conexiones que antes fabricaba. Debido a la importancia de estas partes para su producción, se hacía necesario dar ese paso, a riesgo de perder de igual modo el mercado de las mangueras industriales, esto resultó en buenos dividendos para la empresa.

En esa época, se comenzaron a importar mangueras de Estados Unidos que requerían de un armado particular, el cual se desarrolló en los talleres de Eri Rubber con otro tipo de conectores, que de igual modo se dio a la tarea de fabricar, logrando con esto captar un nuevo grupo de clientes ya que tanto las mangueras como el

diseño y los conectores eran para productos químicos altamente agresivos, esto llevó a la empresa a posicionarse dentro de un nuevo nicho de mercado, demostrando su capacidad de innovación y adaptación al cambio, saliendo adelante de una situación de revés, que lejos de aniquilarla, la impulsó a explorar nuevos aspectos del mercado, volviéndose aún más competitiva.

Dentro de la empresa no existe un área de recursos humanos, cada socio contrata al personal que necesita en su respectiva sucursal de acuerdo a sus propias necesidades y criterios, y se encarga igualmente del pago, mientras que los contadores realizan los trámites relativos a la seguridad social, nómina y otros trámites. La capacitación e inducción corre a cargo también de los socios, pues el número reducido de empleados en cada sucursal posibilita esta forma de operar, y los socios consideran que no es necesaria la creación de un departamento de recursos humanos.

El personal que labora en la empresa tiene entre 10 y 3 años de antigüedad, y aquellos de reciente ingreso son trabajadores del taller que llevan aproximadamente 8 meses laborando en él. Las causas por las cuales las personas abandonan su empleo, son por lo general motivos personales (cambio de residencia, estudio, nupcias o embarazos en el caso de las mujeres, u otras ofertas de empleo). Sin embargo, a la empresa le es difícil conseguir personal calificado para las diversas labores del taller, así como aprendices, pues a decir de los socios, los jóvenes de carreras técnicas no se interesan en ese tipo de labores.

Actualmente, Eri Rubber cuenta con 52 empleados, tres tiendas, dos oficinas comerciales, cinco vehículos, cuatro almacenes y los tres socios fundadores.

Encontrándose en la ciudad de Tula, Hgo., tienda, taller y almacén; una tienda en la ciudad de Querétaro, tienda y almacén en San Juan del Río, Querétaro; así como oficina comercial que consta de almacén y centro de distribución en Cuautitlán Izcalli, Estado de México.

1.3 Expectativas de Crecimiento.

Eri Rubber no cuenta con un plan de crecimiento estratégico, debidamente sustentado y sistematizado que le permita ampliar su margen de operaciones y ganancias.

No obstante, los socios tienen planes de expansión y saben cuál es el siguiente paso para hacerlo, sin embargo, como se menciona en la siguiente parte del temario, su problemática interna le ha presentado ciertas dificultades al momento de poner en práctica cualquier tipo de plan.

Su crecimiento hasta ahora, se ha debido a afortunados giros casuales en la vida personal de sus socios, ya que el hecho de contar con tiendas en el estado de Querétaro se debió básicamente al cambio de domicilio de los dos socios

fundadores y a que el tercer socio se integró para quedar a cargo de la planta de la ciudad de Tula, Hidalgo, este cambio no fue planeado pensando en el negocio.

La apertura circunstancial de nuevas sucursales ha resultado benéfico a sus deseos de expansión, actualmente Eri Rubber desea ampliar sus actividades de pailería y montar tres nuevas tiendas en otras ciudades y bajo una misma ruta que abarca las ya instaladas en las ciudades de Tula y Querétaro, y posteriormente en las ciudades de Celaya y León, en el estado de Guanajuato; San Luis Potosí, capital del estado del mismo nombre y en Monterrey, Nuevo León, con talleres en las ciudades de Celaya, Guanajuato y Monterrey.

Este crecimiento no contempla solo la apertura de centros de venta, sino el fortalecimiento de la rama de la pailería, que actualmente solo se lleva a cabo en Tula, de igual forma, se pretende aperturar tiendas especializadas en mangueras y líneas determinadas, aunque aún no se concreta en qué plazas se fortalecerá esta propuesta.

El plan resulta ambicioso pues implica grandes cambios en la estructura de la empresa, transferencia de tecnología, logística y un manejo mucho más organizado de las actividades y presupuestos, lo cual incluye la contratación de personal en los niveles de gerencia, que no pertenezca necesariamente a la familia, esto acarrea uno de los mayores obstáculos para los dueños, pues les es complicado vencer la resistencia en este tipo de decisiones.

Para sustentar las expectativas de crecimiento de la empresa, que serán desarrolladas en el mediano plazo, y para fortalecer el funcionamiento interno de Eri Rubber, es preciso identificar su problemática.

1.4 Situación problemática

De acuerdo con el contexto anteriormente planteado, Eri Rubber no es únicamente un medio de sustento para los socios, tiene metas específicas respecto a su crecimiento e ideas claras hacia donde orientar sus acciones, ha logrado superar la vulnerabilidad de las empresas recién creadas y adaptarse exitosamente a las exigencias del mercado alcanzado la preferencia de sus clientes hacia sus productos y servicios postventa, afirmando el crecimiento que se refleja en el incremento de su rentabilidad, y de factores tales como el número de empleados, la línea de productos, instalaciones e infraestructura.

Sin embargo sufre algunos de las dificultades que afrontan las PyMEs mexicanas, específicamente en el ramo industrial, como son la dificultad de modernizar su infraestructura debido al alto costo de la maquinaria, la escases de personal operario calificado y la falta de certificaciones para competir en el mercado internacional, lo cual limita por el momento sus expectativas de crecimiento al mercado nacional.

El presente trabajo de investigación se enfoca en la problemática que afronta la empresa al ver rebasada su estructura, y al no haber sumado nuevos líderes y directivos que se encarguen de encabezar los procesos estratégicos de la empresa, por otra parte, el número de empleados rebasa en algunas plazas la capacidad de supervisión directa acostumbrada por los socios y los procesos internos no son uniformes en la totalidad de las sucursales.

Como empresa familiar, enfrenta el conflicto de la incorporación de miembros de la familia en las actividades del negocio, de la formación de personal talentoso para ocupar cargos de mayor responsabilidad, y de vencer los temores de contratar personal directivo que requiere de mayores salarios, pero que cuente con la experiencia y capacidad para afrontar los retos de una empresa en crecimiento. En todos los casos, es necesario enfatizar los aspectos de liderazgo que resulten positivos a la cultura organizacional y que sea común a todas las sucursales de la empresa.

Se plantea también la necesidad de mejorar su logística y sistematizar sus procesos, con el fin de expandirse hacia otras regiones del país, forjando un sustento interno que permita consolidar el modelo de negocio en sus diferentes localidades mediante la unicidad del know how y la aplicación de criterios similares que permitan copiar la exitosa fórmula del taller de Tula hacia la totalidad de las plazas.

Lo anterior con el fin de funcionar bajo las mismas normas y criterios, y compartir el conocimiento y habilidades generadas en cada una de las plazas para identificar a Eri Rubber ante clientes, competidores, empleados, proveedores y comunidad, al tiempo de incrementar la rentabilidad y crear un lazo estrecho de lealtad con los mismos.

Para ello, es necesario recrear la esencia de la empresa objeto de esta investigación, sus prioridades, el sentido de sus acciones y sus bases ideológicas, lo cual redundará directamente en la manera que desea ser identificada y reconocida en el exterior.

1.5 Planteamiento del problema

Con base en la argumentación anteriormente expuesta, se desprende el siguiente problema de investigación: ¿De qué manera puede una pequeña empresa metalmecánica, sustentar sus expectativas de expansión y crecimiento a partir de la cultura organizacional y el liderazgo?

1.6 Objetivo general

El presente trabajo de investigación desarrolla una serie de estrategias basadas en los factores culturales y de liderazgo, que generen identidad organizacional a fin de sustentar las expectativas de crecimiento de una pequeña empresa metalmecánica

1.7 Objetivos específicos

- ❖ Identificar las características que definen la cultura organizacional de la empresa en estudio.
- ❖ Identificar el estilo de liderazgo predominante dentro de la empresa en estudio.
- ❖ Identificar las características deseables de la cultura organizacional que genere vínculos de lealtad con clientes, empleados, proveedores y comunidad.
- ❖ Definir las estrategias para sustentar las expectativas de crecimiento de la empresa en estudio a partir de su cultura organizacional y liderazgo.

1.8 Preguntas de investigación

1. ¿Qué características presenta la cultura organizacional de la empresa en estudio?
2. ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante dentro de la empresa en estudio?
3. ¿Cuáles deberían ser las características de la cultura organizacional que genera un vínculo de lealtad con clientes, empleados, proveedores y comunidad?
4. ¿Cuáles son las estrategias que a partir de la cultura organizacional y el liderazgo sustentarán las expectativas de crecimiento de la empresa en estudio?

1.9 Justificación

Una cultura organizacional que identifique la mejor manera de mantener la lealtad de quienes interactúan con ella, representa un medio efectivo y seguro de sustentar cualquier acción orientada a la rentabilidad y el crecimiento, el presente trabajo pretende diseñar una serie de estrategias que permitan afianzar un modelo cultural y de liderazgo que sustente las expectativas de crecimiento de la empresa en estudio.

El conocimiento generado del análisis de la literatura, de la observación y estudio de la situación particular de Eri Rubber en relación a cada una de las variables, será la base para realizar una serie de propuestas sistematizadas que sustenten sus expectativas de crecimiento, y que a su vez, permitan generar no solo una imagen distintiva y positiva hacia el mercado y la sociedad, sino reforzar o en su caso crear, vínculos de lealtad con quienes colaboran y se sirven de ella.

Lo anterior implica un beneficio práctico, derivado del interés de la empresa por generar un sustento para su crecimiento a partir de su ideología y valores, que le permita preservar y mejorar aquellas características de la cultura organizacional y el liderazgo, con el fin de fortalecer y expandir estos atributos hacia otras plazas de la misma organización y dar solidez a los ideales de crecimiento que Eri Rubber tiene contemplado en el largo plazo.

Las estrategias que surjan del presente trabajo, permitirán fortalecer su estructura desde el interior, sin necesidad de inversiones financieras de altos costos, asimismo el diagnóstico brindará a la empresa una idea de su situación cultural actual, así como de la percepción del personal acerca de su empresa.

Por otra parte, servirá de referencia para posteriores estudios de la cultura organizacional y del liderazgo en las PyMEs, en mayor medida para destacar la forma como se generan ciertos comportamientos organizacionales que permitan sustentar y afianzar el crecimiento empresarial.

Los cuestionarios ideados para obtener la información que sustente las propuestas planteadas, pueden servir de pauta a futuras investigaciones ya que su diseño estructural y preguntas son dirigidos a los colaboradores operativos, pues en el ámbito de las PyMEs éstos ocupan el mayor porcentaje de personas ocupadas.

1.10 Alcances y limitantes

1.10.1 Alcances

El presente estudio abarca únicamente la descripción de las variables (cultura organizacional y liderazgo) en la empresa Eri Rubber & Fittings.

Al ser un estudio descriptivo, pretende referir el estado actual de la cultura organizacional de la empresa en estudio y sus estilos de liderazgo, así como los factores que le han permitido posicionarse y aquellos que han limitado su expansión. De igual modo recalca la manera en que se manifiestan estas variables a través de los datos proporcionados por los socios, la revisión de la literatura y el estado del arte de las variables estudiadas, así como los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los empleados, el análisis de datos y la observación.

Aunque estas características se analizan a nivel organizacional, también se toman en cuenta sus manifestaciones hacia el exterior, de acuerdo a las necesidades y expectativas de clientes, mercado y sociedad en general,

El estudio refiere la correlación entre las variables, como éstas se afectan entre sí con base en la revisión de la literatura y en la información obtenida por medio de los datos recabados.

1.10.2 Limitantes

El análisis de las variables puede llegar a ser limitado, debido a que los instrumentos están dirigidos a recabar información de manera descriptiva dentro del interior de la propia empresa, sin contar con perspectivas externas a ella, salvo las referidas a partir de la revisión de la literatura y de otras investigaciones.

Las referencias sobre los ideales a alcanzar, provienen del análisis de la literatura y de las expectativas de crecimiento planteadas por Eri Rubber, las cuales no se encuentran debidamente documentadas a través de proyectos o planes estructurados, únicamente se han planteado con base en los datos recabados por los socios y en sus propias investigaciones.

Otra limitante del estudio es que los instrumentos relativos tanto a la cultura organizacional como al liderazgo tomaron en cuenta solo tres posibles categorías de respuesta, las cuales por un lado, facilitan el estudio pues este número permite manejar los resultados con facilidad y encuadrarlos en categorías previamente establecidas, sin embargo, no se tienen en cuenta otras posibles respuestas que pudieran brindar mayor puntualidad a los resultados obtenidos.

A partir del contexto descrito en este capítulo, donde se identificaron los antecedentes y características de las PyMES, la industria y de la propia empresa, se justificó el presente estudio y se fundamentaron sus objetivos, asimismo se definieron sus alcances y limitantes, para enmarcar adecuadamente la totalidad del estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En las organizaciones el cambio es inevitable y muchas veces imperceptible, ya sea por crecimiento o cambios en el entorno, las organizaciones deben estar preparadas para afrontar todo tipo de cambios, como señala Drucker (1996) *“La organización moderna es desestabilizadora y tiene que estar organizada para el abandono sistémico de todo lo establecido, lo acostumbrado, lo familiar y cómodo, en pocas palabras, la organización debe estar organizada para un cambio constante”*

El cambio no solo es necesario sino deseable, sin embargo, es importante planificarlo con el fin de mantener cierto control de los procesos de transformación, utilizando la energía de la organización hacia un destino deseado (Rodríguez, 2006).

Este tipo de cambios obliga a las empresas, sin importar tamaño, a generar estrategias que, si bien en el caso de la mayoría de las PyMEs, se limitan a las experiencias diarias, la prueba y el error, y a técnicas más de supervivencia que de competitividad, teniendo como finalidad la permanencia y subsistencia, más que el crecimiento y mejora.

2.1 Cultura organizacional

Las organizaciones son estructuras cuyo elemento base es el humano, dentro de las cuales se desarrollan sistemas colectivos basados en valores, normas y expectativas, en este contexto, las organizaciones se distinguen unas de otras no solo por su tamaño o finalidad, sino por su comportamiento, creencias, imagen e identidad únicos.

En este sentido la cultura organizacional es un recurso de las organizaciones, que puede transformar los medios y capacidades internas en oportunidades externas. Los recursos organizacionales son valiosos cuando explotan las oportunidades externas y neutralizan las amenazas.

A finales de los años 70 las empresas consultoras comenzaron a señalar la importancia de lo que llamaron “cultura de empresa”, “cultura corporativa” o “cultura organizacional”, esto se basó en estudios que se orientaron a tratar de comprender el porqué algunas empresas japonesas superaban a las estadounidenses, empresas norteamericanas que mantenían sus niveles de rentabilidad a pesar de cambios en su entorno, y en empresas que mantenían serias dificultades para implantar cambios en sus estrategias.

Antes de la década de los 70 era difícil encontrar la palabra cultura relacionada a la organización, aunque autores como March (1965) o Drucker (1974) se referían a las

normas o valores, como primeros esbozos de la idea que hoy tenemos como cultura corporativa u organizacional.

El primer trabajo académico que se centró en la cultura organizacional, aparece en 1979, publicado por Pettigrew, titulado "On Studying Organizational Culture", (citado por Kotter y Heskett 1995).

Por su parte E. Schein definió a la cultura organizacional como *"un patrón de suposiciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa o integración interna- que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentirse frente a aquellos problemas"*. (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003)

En las organizaciones se encuentran elementos tales como la satisfacción de necesidades de los individuos que la conforman, la importancia de valores, mitos e historia, la adaptación e interacción constante con el medio ambiente y la influencia de la cultura en el comportamiento de los individuos, estos elementos son destacados en mayor o menor grado en las diversas teorías referentes a la cultura organizacional.

El desarrollo de una empresa competitiva depende en gran medida de los cimientos culturales, y si éstos son reconocidos e inculcados cuando el tamaño de la empresa

facilite el proceso, haciendo posible preparar a las organizaciones para resistir los embates que suponen los cambios en el ambiente externo.

2.1.1 Influencia de la cultura en las organizaciones.

Retomando los conceptos de cultura, según Salzmann (citado por Cantú, 2006) la única medida que puede existir para evaluar una cultura, es el grado en que ésta ayuda al grupo o al país a responder a los retos que se le presentan. En el ámbito organizacional esta conceptualización aplica por igual, la cultura organizacional ayuda o bloquea a la organización o empresa que la posee en su respuesta al cambio.

Allaire y Firsirotu (1984) manifestaron que el éxito y vitalidad organizacional dependen del desarrollo de culturas y valores apropiados, y Deal y Kennedy (1985) consideraron la cultura como una inversión que produce dividendos.

Kotter y Heskett (1995) por su parte, señalan que las culturas pueden tener importantes consecuencias, especialmente cuando son muy fuertes, tienen el poder de permitir e implantar decisiones rápidas y coordinadas para reaccionar contra competidores o a favor de los clientes y, por otro lado, pueden inducir a personas inteligentes a que de común acuerdo, caminen juntas hacia el precipicio.

Schein (1988) consideró la productividad como un fenómeno cultural por excelencia, y enfatizó que las culturas débiles provocan el estancamiento y la decadencia de las empresas, debido a que presentan fenómenos como desmotivación, insatisfacción laboral, alta rotación de personal, e improductividad.

El valor de la cultura reside en que, aún cuando no exista conciencia o intención de desarrollarla, se gesta de forma natural, ya que, como señala Schein, en un grupo humano constantemente suceden circunstancias para su creación: en primer lugar solo basta el interactuar de los miembros del grupo durante un tiempo significativo y el logro de resultados positivos en las labores emprendidas para que los métodos utilizados comiencen a constituir parte de la cultura. (Kotter y Heskett, 1995).

La cultura organizacional también brinda un determinado control sobre los procedimientos, ya que los individuos al llegar a un lugar donde la cultura está firmemente enraizada, actúan del modo que dicha cultura dicta, facilitando la comunicación, la cual se basa en normas ya establecidas.

No es extraño que la cultura pase desapercibida hasta el momento que se introducen cambios, ya que en ésta, reside la facilidad o resistencia de implantar nuevas estrategias, normas o métodos, y una vez aceptados o asumidos, tienden a permanecer aunque los miembros del grupo cambien.

Como señala Rodríguez (2006), otro aspecto importante es el hecho que, dado que el sistema organizacional puede ser construido de forma deliberada para lograr ciertos fines, a través de la cultura, las organizaciones pueden definir en forma muy clara y específica los comportamientos demandados a las personas que quieran participar en ellas.

2.1.2 Tipos de cultura organizacional

2.1.2.1 Culturas fuertes y débiles.

La clasificación de las culturas fuertes y débiles es proporcionada por Hofstede (1980) y Selznick (1957), y fue retomada por Kotter y Heskett en 1992, quienes trataron de responder a una pregunta ¿Qué tipo de cultura de empresa potencia la rentabilidad a largo plazo? en el entendido que, efectivamente, la cultura organizacional influye en los resultados económicos, sin embargo, ¿Cuales son las características de aquellas que ayudan a las organizaciones a obtener resultados positivos?.

Los autores antes mencionados distinguen dos tipos de cultura, las fuertes y las débiles. Las culturas fuertes se caracterizan porque sus miembros comparten valores, la organización mantiene un compromiso hacia sus integrantes basado en estos valores, los cuales se comparten, protegen y hacen respetar. Todos los integrantes marchan al mismo ritmo hacia un objetivo común y conocen a la

perfección su labor en la vida organizacional, además de sentirse altamente motivados.

Las culturas débiles por el contrario, no han desarrollado la forma de idear objetivos y metas con las que todos los integrantes se identifiquen, no hay elementos que promuevan la cohesión entre sus miembros y éstos no encuentran alta motivación dentro de la empresa.

Evidentemente, las características antes señaladas indican una reacción favorable hacia las culturas fuertes, sin embargo, es necesario orientar dicha cultura hacia el lado positivo, ya que una cultura puede fortalecerse en aspectos negativos tales como el individualismo y la deshonestidad, los cuales ya arraigados serán difícilmente modificables.

2.1.2.2 Culturas adaptables y desadaptables.

Kotter y Heskett (1995), definen el sentido de adaptación o ajuste de las culturas en el sentido que éstas ayudan a las organizaciones a anticipar y adaptarse a los cambios. Las características de estas culturas se muestran en la Tabla 10.

Tabla 10

Culturas adaptables y desadaptables.

Tipo de cultura	Características	Antecedentes
Culturas Adaptables	Actitud que favorece la adopción de riesgos. Enfoque proactivo. Apoyo entre los miembros. Sentimiento compartido de confianza Integrantes receptivos al cambio y la innovación. Liderazgo que fomenta cambios, orientado a la adopción de riesgos y toma de iniciativa.	Teoría de culturas adaptables e inadaptables, fundada en los trabajos de Richard Beckard (1969), Michael Beer (1980), Rensis Likert (1967), Kilman (1990) y Denison (1991) (citados por Kotter y Heskett, 1995)
Culturas desadaptables	Altos niveles de burocracia Toma de decisiones centralizada. No corren riesgos. Falta de iniciativa Control Excesivo Lentitud en el flujo de información	

Fuente: Elaboración propia. Kotter y Heskett (1995)

En un entorno de constantes cambios, son aquellas organizaciones que logren asimilar los cambios con rapidez y adaptarse a ellos, las que sobrevivan en base a una característica: flexibilidad.

2.1.2.3 Modelo de Deal y Kennedy.

Deal y Kennedy (1985) definen la cultura organizacional como “*la forma en que las cosas se hacen por aquí*”, y rescatan seis elementos en los cuales se basa: historia,

valores y creencias, rituales y ceremonias, historias, figuras heroicas y la red de cultura informal (rumores, personajes que cuentan historias y anécdotas).

Estos autores desarrollaron un modelo donde se distinguen cuatro tipos de cultura corporativa, que se basa en dos elementos: velocidad de retroalimentación (que tan rápido la gente sabe mediante retroalimentación o recompensas, si está haciendo bien su trabajo), y grado de riesgo (el grado de incertidumbre). La interacción de estos elementos da como resultado los siguientes tipos de cultura:

Cultura tipo macho.- Presenta rápida retroalimentación y riesgo elevado, se caracteriza por la alta tensión proveniente del riesgo existente y del alto potencial de elevar o disminuir la recompensa, prevalece el individualismo y se enfoca en los resultados inmediatos.

Cultura tipo trabajo duro / juego duro.- Presenta rápida retroalimentación y poco riesgo, la tensión se deriva de la cantidad de trabajo, hay altos niveles de energía y velocidad en la realización de las labores.

Cultura de proceso.-Hay retroalimentación lenta y poco riesgo, se caracteriza por bajos niveles de tensión, pero ésta surge de las políticas internas y las deficiencias del sistema, se concentra en los detalles y la excelencia del proceso.

Cultura de compromiso.- Hay lenta retroalimentación y alto riesgo, la tensión surge del riesgo elevado y en la demora de saber si las acciones emprendidas funcionaron, se enfoca en los resultados a largo plazo y hay alto grado de planeación y preparación.

2.1.2.4 Cultura burocrática y cultura orientada al cliente.

La cultura burocrática se distingue por conformismo por parte de los colaboradores y una marcada autoridad por parte de la gerencia, lo cual genera pasividad, acciones mecánicas y escasa o nula expresión de las ideas o generación de nuevas, sin embargo, no todos son aspectos negativos, este tipo de cultura brinda una sensación de estabilidad a sus integrantes, lo cual se contrapone generalmente a la necesidad de innovación y en consecuencia es reacia al cambio. (Aucoin, 1991; Bate 1990; Bozeman, 1987; Kono, 1990; Meyer 1985 y Morse, 1986, citados por Claver, Gascó, Llopis y López, 2000).

Por su parte, la cultura orientada al cliente se caracteriza por tener una excelente comunicación con los clientes, a raíz de ello hay un alto grado de conocimiento de sus problemas y necesidades, las cuales se procura atender, así como cumplir los compromisos contraídos en los plazos establecidos. Esta ideología no solo se limita a los directivos, sino que ha sido asumida por todos los miembros de la organización cuyo comportamiento se orienta al servicio y a la calidad de los productos que los clientes internos y externos requieren. (Aaker, 1989; Ansoff, 1979; Deshpande y

Webster, 1989; Firnstahl, 1984; Ishizuna, 1990; Schein, 1991; Serizawa, 1989 y Steeawart y Clarke, 1987; citados por Claver et al. 2000).

2.1.3 La construcción de la cultura organizacional.

La cultura organizacional puede originarse a partir de un individuo o grupo, de niveles directivos o en los niveles más bajos de la organización, y al paso del tiempo, nutrirse de aportaciones de todos los estratos organizacionales.

Estas aportaciones muchas veces no son percibidas por los miembros de la organización, y no son construidas de manera planeada, sino adquiridas con el tiempo hasta llegar a ser costumbres, en estos casos los integrantes simplemente se van amoldando a la forma de realizar las cosas y sin percatarse de ello, van agregando nuevas pautas de comportamiento, que pueden o no resultar beneficiosas para los fines de las organizaciones.

Allaire y Firsirotu (1984) distinguen tres factores dominantes sobre el desarrollo de la cultura:

- Los valores y características de la sociedad circundante
- El pasado de la organización y la orientación que le han dado sus antiguos líderes.
- Factores de contingencia como la tecnología, las características de la industria, etc.

Una vez que la cultura ha marcado ciertas pautas que le han permitido definirse, se difunde y fortalece por diversos medios, ya sea que el propietario o los empleados se encarguen de transmitirla de manera formal o informal.

Retomando una parte de la definición de Schein (1988), una vez que cierto comportamiento “*ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido*”, este se afianza tomando forma de costumbre, y si persiste en el tiempo llega a enraizarse dentro de la cultura de la organización.

Sin embargo, aunque una vez enraizada la cultura suele tener continuidad por largos periodos de tiempo, no está exenta a sufrir cambios debido a crisis, cambios en los niveles directivos, diversificación o crecimiento hacia otras áreas, localidades o países, este tipo de cambios pueden afectar a tal grado la cultura organizacional que la debiliten, fortalezcan o cambien parcial o totalmente.

2.1.4 El cambio de cultura organizacional.

Rodríguez (2006) afirma que las premisas que constituyen la cultura organizacional no son fáciles de cambiar intencionalmente, ni se tiene conciencia clara de su cambio con el tiempo. La cultura cambiará cada vez que varíe el interactuar de la organización con su entorno; cada vez que cambien las interpretaciones que la organización tenga como válidas para éste, y también cada vez que se produzca un cambio en los mecanismos de la organización.

El hecho que la cultura de las organizaciones varíe en relación con los cambios en su entorno, no implica que estos cambios sean intencionales o predecibles, y es difícil determinar con antelación cuáles son los cambios culturales que surgirán ante cierta influencia externa.

Rodríguez (2006) indica que los cambios que se intentan implantar en la cultura organizacional tienen una duración corta, por motivos tales, como que son implantados únicamente a nivel discurso, motivantes al principio, pero que no se aplican y son olvidados al poco tiempo, o que los cambios son implantados únicamente en alguna subcultura de la organización (ejecutivos, mandos medios u obreros).

Schein (1999) señala que el motivo de la escasa duración de los cambios en las culturas organizacionales, es la falta de alineación en la cultura de los ejecutivos, de los ingenieros y del personal operativo. Mientras que los ejecutivos son individualistas, jerárquicos y orientados al riesgo y la competencia, los ingenieros se preocupan por la tecnología, la resolución de problemas y el diseño; y el personal operativo se centra en las personas, sus habilidades y experiencia.

Algunos autores como Rodríguez (2006) y Kotter y Heskett (1995) consideran que un factor que incide en la facilidad de implementar el cambio cultural, es el tocar el tema de una posible crisis en la organización, en caso de no implementar los

cambios, haciendo llegar esta información a los individuos clave para que, a su vez convencen al personal a su cargo de la conveniencia de dichos cambios.

Rodríguez (2006) señala tener en cuenta las siguientes consideraciones en el momento de pretender implementar un cambio cultural:

- 1.- Toda organización tiene una cultura, con ciertas particularidades que la caracterizan.
- 2.- Es necesario hacerla visible y conocerla. Realizar un diagnóstico.
- 3.- Los líderes, héroes y personas más respetadas de la organización son quienes contribuyen en mayor grado al cambio en los rasgos culturales que se deseen modificar.
- 4.- Una cultura es más fácil de cambiar si quienes la sustentan, han participado en las diferentes etapas de intervención, diagnóstico e implantación. Los ideales del cambio deben sentirse propios.
- 5.- La intervención debe estar orientada a la acción, debe orientarse positivamente hacia fines concretos.
- 6.- La cultura existente debe ser reconocida y valorada, conservar aquellos aspectos que fortalezcan la nueva cultura o que el personal valore, y no afecten aspectos importantes para la organización, así como utilizar la cultura actual como palanca para la entrada de la nueva.

7.- El cambio cultural solo debe intentarse en caso de ser estrictamente necesario. El cambio por el cambio no tiene ningún sentido y puede ser perjudicial intentarlo si no hay una necesidad clara.

Por su parte, Schein (1991) propone dos tipos de mecanismos para cambiar la cultura de un equipo de trabajo:

Primarios.- Son aquellos que actúan cuando se crea una organización y son por lo general resultado del estilo de trabajo del líder, como son, la reacción a las situaciones, los métodos de enseñanza, los métodos de recompensa, y los criterios de selección de personal. Estos métodos son utilizados por los líderes en los primeros años de vida de las organizaciones o en respuesta a las crisis que se presentan.

Secundarios.- Estos mecanismos no son creadores de cultura en las empresas jóvenes, sin embargo, en las empresas maduras llegan a serlo, y éstos son el diseño organizacional, el diseño estructural, los sistemas y procedimientos, los sistemas organizacionales, el diseño de espacios físicos, fachadas y edificios, las historias y mitos y los estatutos de filosofía, valores y credos.

La dificultad de establecer cualquier tipo de cambios, radica no solo en la resistencia natural hacia éstos, sino en los factores externos, como indica Schein *“La cultura que eventualmente evoluciona en una organización específica es un resultado*

complejo de presiones externas, potenciales internos, respuestas a eventos críticos y probablemente en algún grado desconocido, a factores de cambio que no se pueden predecir del conocimiento del entorno o de los miembros” (Gibson, et al. 2003)

La consultora Barrett y Asociados (2009), por su parte, asegura que para desarrollar totalmente el potencial creativo e innovador de una empresa es necesario pensar en ella como un organismo vivo, con necesidades de bienestar físico, emocional, mental y espiritual.

El bienestar físico se relaciona con el éxito financiero, el emocional con la “autoconfianza” y sus relaciones con el exterior, el bienestar mental se refleja en la disposición de aprendizaje al retroalimentar su experiencia tanto interna como externa, y el bienestar espiritual se relaciona con el grado de conexión interna y externa, es decir el grado de identidad y empatía con quienes interactúa.

En el modelo de Barrett (1998,2006), hay siete niveles de conciencia individual y organizacional, que cubren cuatro tipo de necesidades tanto individuales como organizacionales. Los valores, la misión y visión de la empresa juegan un papel fundamental en este modelo, ya que sustentan las necesidades espirituales, que a su vez, juegan un papel preponderante en mantener las ventajas competitivas a largo plazo.

Los valores de la organización deben estar distribuidos en todos los niveles de conciencia, donde el bienestar organizacional implica también el de trabajadores, clientes, proveedores, medio ambiente y sociedad en general. Los valores tanto individuales como organizacionales deberían estar alineados para lograr sincronizar acciones hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El llamado modelo de cambio organizacional o CT (Corporate Transformation) por sus siglas en inglés, se basa en la pirámide de necesidades de Maslow, a la cual Barrett (2006) anexa los denominados niveles de conciencia espiritual, los cuales no abordan algunos otros modelos.

2.1.5 La cultura organizacional ideal

Mucho se ha escrito acerca de las mejores formas de gestionar las organizaciones para lograr el éxito, sin embargo, las formulas expresadas en la vasta bibliografía acerca del tema, no garantizan resultados exitosos, debido a las particularidades de cada ente organizacional; métodos, personas, líderes, cultura y medio ambiente, reflejan las diversas aristas que las organizaciones deben considerar ante la posibilidad de diseñar nuevas estrategias, y la cultura es la base de todas ellas, ningún aspecto de la organización escapa a la influencia cultural, y ésta a su vez, se ve reflejada en cada uno de ellos.

Si bien es cierto que las aportaciones a la cultura organizacional muchas veces no son inculcadas deliberadamente, es posible rescatar ciertos aspectos que algunos autores concluyen son característicos de las empresas exitosas.

Peters y Waterman (1982) señalan ocho aspectos que distinguen a las empresas con una administración por excelencia:

- Se orientan hacia la acción (ponen a prueba modos de acción sin temor al error).
- Son cercanas al cliente (escuchan y aprenden de los clientes).
- Promueven la autonomía y capacidad de sus empleados (Se incentiva la innovación y no se castiga el error).
- Enfrentan la productividad a través de las personas (Hay confianza en la capacidad de los empleados para la realización de sus labores).
- Movilizan en torno a un valor clave (Los valores son pautas de acción y hay compromiso hacia ellos).
- Cercanas al núcleo (Se enfocan a su negocio clave, realizándolo con excelencia).
- Tienen estructuras simples y poco personal (los diseños simples permiten gran flexibilidad, y las estructuras planas facilitan la comunicación).
- Controlan sin ahogar (Hay control que permite autonomía).

Estos aspectos reflejan conductas que han incidido en el éxito de otras organizaciones, desde la literatura, es posible distinguir la importancia de algunos otros, tales como estructuras simples, influencia de los valores, preocupación genuina por clientes externos e internos, y ambiente de confianza y motivación, entre otros.

Por su parte Gross y Shichman (1987) desarrollaron un modelo para evolucionar hacia una cultura positiva (representado en la Figura 2), en el cual destaca la palabra HOME que sugiere el sentido de pertenencia que una cultura debe infundir en los integrantes de las organizaciones.

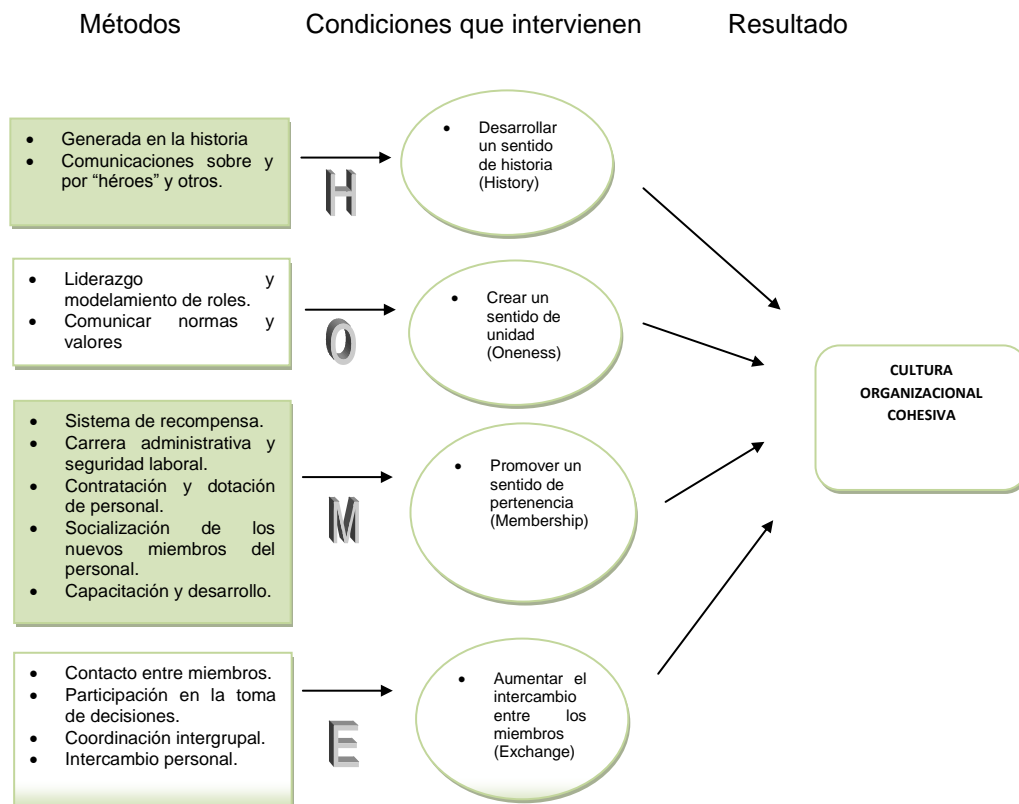


Figura 2.- Cultura organizacional cohesiva.

Fuente: Warren Gross y Shula Shichman, 1987, citado por Gibson et al. (2003).

Aún cuando las organizaciones desarrollan su propia cultura, no les es posible escapar de la evolución del medio que las rodea, el cual afecta de muy diferentes maneras a empresas incluso del mismo ramo. La evolución de la gestión empresarial da como resultado más y mejores opciones a los clientes, ante las cuales las empresas deben generar ventajas competitivas.

Actualmente la calidad se ha convertido en una de las principales metas de las empresas, y el manejo de las organizaciones de calidad se sustenta en la cultura organizacional, la cual debe seguir ciertas pautas que permitan, no solo brindar productos finales con calidad, sino administrar con y desde la calidad.

2.1.5.1 Cultura de Servicio.

De acuerdo con Gronross (1990), servicio es una actividad o serie de actividades de naturaleza intangible que, general pero no necesariamente, tienen lugar en la interacción entre el cliente y los empleados, los recursos psicológicos, los bienes o los sistemas del proveedor de servicios, los cuales brindan soluciones a los **problemas de los clientes.**

En la conceptualización de servicio de Gronross (1990), el carácter intangible y la importancia que los recursos psicológicos en el interactuar de las acciones de la organización con el cliente, juegan un papel importante en la creación de valor para cualquier tipo de organización.

Actualmente, las empresas y organizaciones tienen plena conciencia de los efectos de un buen servicio, ya sean empresas de producción o de servicios, este valor intangible es factor decisivo en la retención y lealtad de los clientes, para Porter (2000) el servicio es *“la ventaja competitiva más importante en la actualidad”*.

En una cultura de servicio, se percibe una apreciación genuina por el buen servicio, esta actitud va más allá de valorarlo únicamente a través de campañas o artefactos que lo promuevan, se trata de que la gente que forma parte de la organización se identifique y comprometa con la importancia de dar y recibir un buen servicio, y de que éste no sea un comportamiento que se manifieste únicamente ante los clientes externos y consumidores finales, sino que forme parte integral del clima de la organización y de las interacciones diarias entre sus miembros.

Para Gronross (1990) la cultura de servicio es aquella donde existe la apreciación por el buen trato, y donde brindar buen servicio, tanto a clientes internos como externos, es considerado una forma natural de comportamiento y también una de las normas más importantes para todos.

De acuerdo con Schneider y Bowen (1995), la cultura de servicio no puede ser desarrollada rápidamente y requiere cientos de pequeños detalles, no solo uno o dos grandes acciones, para ser construida y sustentada.

En una cultura de servicio sus integrantes se sienten valorados, y como resultado, velan por el mejor desempeño de sus actividades imprimiendo en sus productos y servicios un sello de calidez, que es igualmente reconocido hacia el exterior. (Carew, Kandarín, Parisi-Carew, Stoner y Blanchard, en Blanchard 2007).

Las recientes investigaciones académicas, así como la práctica empresarial, sugieren que el elevar los estándares de calidad en el servicio, brinda beneficios en una amplia gama de aspectos como son las mejoras en la productividad, reducción de costos, motivación del personal, lealtad y atracción de nuevos clientes y buena imagen externa. Todo ello se ve reflejado en la nueva ola de conocimiento gerencial y organizacional, que prioriza el sentido humano de las organizaciones y la calidad en la producción y en la prestación de servicios, siendo en la actualidad estrategia esencial para la inserción en mercados competitivos.

Müller de la Lama (1999), señala los siguientes requisitos para conseguir el éxito en la cultura de calidad de servicio:

- Total apoyo de la dirección (elaboración de la misión, filosofía, estrategia, modelo cultural, plan maestro y continuidad) para lograr el cambio.
- Comprender que la cultura de calidad en el servicio, es el primer paso para lograr la calidad total.
- Comprender que se trata de un proyecto a largo plazo, con buenos resultados a corto plazo (información, actitud, comportamiento)

- Crear una cultura de calidad como un “traje a la medida”, ya que no hay recetas ni copias que funcionen.
- Medir y mejorar permanentemente la satisfacción de clientes, internos y externos, personal e inversionistas.
- Involucrar y culturizar a todo el personal.
- Mejorar la satisfacción y calidad de vida en el trabajo.
- No desfallecer y aceptar que el proyecto toma gran esfuerzo y tiempo, pero esto redundara en una clara ventaja competitiva.

Por su parte Carew, et al. (2007) apuntan que los líderes de las organizaciones de alto desempeño, saben que su balance final depende de sus clientes, sus colaboradores y sus inversionistas.

Es esta filosofía, la base de una cultura de servicio es el respeto y reconocimiento al valor de estos tres pilares de la organización, donde se procure siempre su satisfacción a través del trato diario y de los valores y objetivos organizacionales.

Entre agosto de 1987 y enero de 1991 J. Kotter y J. Heskett realizaron una serie de estudios para determinar la relación entre la cultura organizacional y la rentabilidad, esta investigación abarcó algunas de las empresas más grandes de diversos sectores empresariales, los resultados de dicha investigación demuestran que aquellas empresas enfocadas a tres factores fundamentales: la satisfacción del

cliente, satisfacción del personal y cuidado de los accionistas, son líderes en los resultados de rentabilidad, a diferencia de aquellas que descuidan alguno de estos factores. (Kotter y Heskett 1995).

En estos estudios, las empresas que lograron mejores resultados mostraban evidencias de un sistema de valores que demostraron una preocupación genuina por los tres factores clave (clientes, accionistas y empleados), el factor a que se atribuía mayor importancia variaba de un caso a otro, pero no se ignoraba ninguno de los factores y una característica común era la honestidad con todos los grupos (un compromiso de integridad y “hacer las cosas correctas”). (Kotter y Heskett, 1995)

2.1.5.2 Cuidado del cliente

La importancia de un buen servicio es indudable, sin embargo, el cuidado del cliente es un enfoque que no debe ser percibido como una obligación o un compromiso, es casi un sentimiento que desarrollan ciertas personas y organizaciones. Es por ello que la palabra “cuidado” parece ser la más acertada, pues ésta implica un trato responsable, cálido y respetuoso.

Blanchard, Stoner y Blanchard (Blanchard, 2007) plantean que en las organizaciones de alto desempeño todo comienza y termina con el cliente, todos los colaboradores de la organización saben que su tarea es superar las expectativas y respaldar a las personas clave que estén frente al cliente en ese momento. Las

organizaciones de alto desempeño, diseñan los procesos de trabajo del cliente hacia atrás, para garantizar un flujo que tenga sentido desde la perspectiva de aquél, y de igual modo, la gerencia tiene contacto regular cara a cara con los clientes, no solo con los devotos, sino también con aquellos que se encuentran frustrados, molestos o que no utilizan los productos y servicios de la organización.

Morales (1997) señala que una empresa orientada al cliente, tiene a éste como centro de sus operaciones, para lo cual deberá mostrar:

- Actitud de servicio.- la convicción de la importancia de servir.
- Actitud positiva y dinámica frente a los problemas.- Atender los problemas del cliente, ofrecer soluciones y aprender de ellos.
- Actuar ético.- mantener comportamientos justos y en apego a valores.

Estos mismos autores afirman que, si se desean clientes incondicionales es necesario preguntarse ¿Qué tipo de experiencia se desea que tengan los clientes en interacción con cada uno de los aspectos de la organización?

2.1.5.3 Cuidado de los empleados.

La cultura organizacional representa una forma de cohesión entre los integrantes de las organizaciones, la cual les permite identificarse y mantener un sentido de estabilidad, pues proporciona a las personas apoyo en los periodos de dificultad.

La motivación es la descripción de fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta (Gibson, et al. 2003), y contribuye significativamente al desarrollo de labores de excelencia, pues los trabajadores motivados son quienes hacen el mejor esfuerzo por realizar su trabajo, y se muestran interesados en añadir calidad en los productos y servicios que brindan.

Ese esfuerzo extra por imprimir calidad en productos y servicios ha sido denominado “Comportamiento de Ciudadanía Organizacional” (CCOs) y son aquellos que mencionan los clientes cuando reconocen un servicio ejemplar. (Gibson, et al.2003)

Este tipo de comportamiento, se encuentra con mayor frecuencia entre empleados motivados y con orientación colectivista e identificación con un grupo, que con aquellos con una perspectiva individualista. Por otra parte, uno de los factores ambientalistas que influyen en el desarrollo de este tipo de conducta es llamado trabajo “fuera de rol”, es decir, aquellas actividades “extra” que redundan en beneficio del cliente y de la compañía, y que los empleados consideran dentro de sus deberes y responsabilidades.

Una cultura de servicio destaca el compromiso con la organización de parte de los empleados, el cual implica tres actitudes: (Gibson, et al.2003)

- Sentido de identificación con las metas de la organización.
- Sentido de involucramiento con los deberes organizacionales.
- Sentido de lealtad hacia la organización.

El compromiso de los empleados con la organización redundante en menor rotación de personal, ya que un individuo comprometido con su organización es menos probable que abandone su trabajo, los empleados comprometidos requieren menor supervisión debido que tienen profundamente enraizado un alto sentido de responsabilidad, pues perciben el valor que aporta su trabajo y la conciencia de la calidad que deben imprimir en él.

Carew et al.(2007) señalan que los trabajadores de hoy, buscan oportunidades allí donde sienten que sus contribuciones se valoran y recompensan, donde participen y se les conceda poder, donde puedan desarrollar sus habilidades, vean posibilidades de avance y crean que pueden influir sobre los resultados.

Según Blanchard (2007) se requieren tres condiciones para lograr un alto grado de motivación en los colaboradores:

En primer lugar, la gente necesita un trabajo que valga la pena, las personas necesitan un propósito superior y valores compartidos que guíen todos los planes, decisiones y acciones. En segundo lugar la gente necesita controlar el logro de las metas, ser responsables exige lo mejor de las personas y les permite actuar como propietarios, y por último, las personas necesitan estimularse mutuamente, es decir, el poder de valorar lo que los demás hacen bien y acentuar lo positivo.

Pfeffer (1995) argumenta que los recursos humanos son la llave para transformar las estrategias de negocios en desempeño efectivo, y que factores tales como los procesos tecnológicos, no son ya suficientes para sustentar una ventaja en las compañías. La mejor forma de hacerlo, es brindar iniciativas a los empleados que promuevan cohesión, trabajo en equipo y desempeño de calidad, a partir de prácticas de gerencia como seguridad en el empleo, compensaciones, participación, trabajos motivadores y efectivos estilos de liderazgo.

2.1.5.4 Cuidado de los accionistas.

La organización debe ser consciente del cuidado que deberá tener acerca del capital invertido en ella, básicamente se le ha depositado confianza, por lo que deberá responder de forma honesta y cabal a los compromisos adquiridos con sus inversionistas, y de igual modo que como sucede con los clientes, superar sus expectativas.

Actualmente los inversores buscan rentabilidad económica, ideas innovadoras y penetración en nuevos mercados, con productos que tengan un largo ciclo de vida, pero también prefieren empresas transparentes, honestas y con comportamiento ético, que oferten seguridad y protección a su inversión, con ideas y causas afines a las propias.

En una empresa donde todos se benefician y cuando los últimos en alcanzar dichos beneficios -los accionistas- están satisfechos, el capital externo es atraído y se generan recursos suficientes para invertir en el crecimiento de la misma. Caso contrario al no crear valor para los accionistas, no hay recursos para reinvertir y se cierran las puertas a capitales externos, que son la semilla del crecimiento.

Por otro lado, las políticas gubernamentales se inclinan a buscar la transparencia en el ejercicio de los recursos y la rendición de cuentas, brindando el marco para reforzar la confianza de inversionistas extranjeros.

La calidad y oportunidad de la información proporcionada a los inversionistas, así como los canales de comunicación para proporcionarla, son factores que generan ventajas en las empresas, por lo que no se debe perder de vista el papel de la cultura organizacional en la creación de valor de las organizaciones.

2.1.6 Modelo de los siete niveles de conciencia organizacional

Las organizaciones deben desarrollar una cultura corporativa que atraiga y retenga talento y que genere el crecimiento profesional de su personal, al tiempo de ser lugares de trabajo que despierten en sus integrantes la motivación y el sentido de orgullo por trabajar en una empresa que se desarrolle de manera sustentable, y sea socialmente responsable. (Barrett, 1998).

Para Richard Barrett, los valores son pieza clave en el éxito organizacional, pues la congruencia entre los valores de la empresa y de los individuos que la integran, permite caminar a un mismo ritmo y afrontar con menos tensión los cambios. De igual modo, los consumidores se encuentran atentos a las actitudes de las empresas hacia el medio ambiente y la sustentabilidad social y económica, ya que, al realizar una elección de compra eligen también productos de compañías que atienden sus propios valores.

Consecuentemente, la preocupación por construir o fortalecer el capital social va en aumento, Barret afirma que las empresas se han enfocado en construir su capital cultural, y en sustentar valores compartidos. Las compañías de clase mundial se preocupan por crear valor, del cual entre un 60% y 80% lo representan recursos intangibles, que son los de mayor significancia en el capital cultural. (www.valuescenter.com).

El autor en cuestión identifica las categorías de la pirámide de Maslow (1943), con estados de conciencia que representan el “alma” de la organización o su conciencia espiritual, la Figura 3 muestra en total siete niveles que van desde los básicas equiparables a las de supervivencia de Maslow, hasta aquellos donde las organizaciones desarrollan una conciencia colectiva, que incluye tanto a sus integrantes como al medio y la comunidad donde se desarrollan, así como el sustento de futuras generaciones y del medio ambiente.

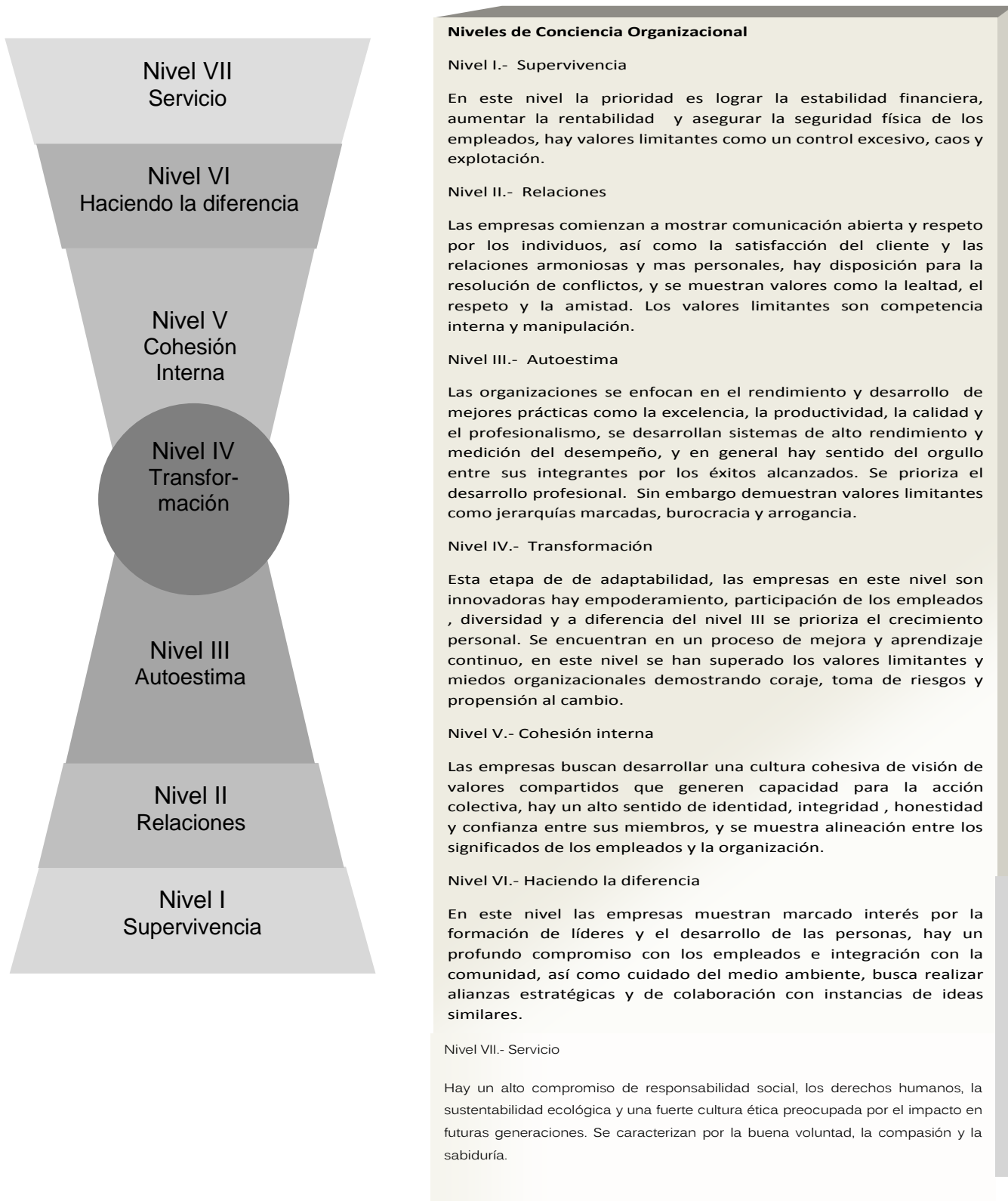


Figura. 3. Modelo de los siete niveles de conciencia organizacional.
Fuente. <http://www.valuescentre.com/business/slorgpresentation.htm>

En las organizaciones exitosas y de alto rendimiento, los valores personales y organizacionales se encuentran alineados en conjunto con los valores culturales deseados, estas compañías operan a lo largo de los siete niveles de conciencia organizacional, y tienen bajos niveles de entropía cultural.

La entropía cultural es el bagaje de energía en una organización que es consumida en trabajo improductivo, es la medida de la fricción, frustración y desorden que existe dentro de la organización, la entropía cultural representa la proporción de votos por el potencial de los valores limitantes detectados en la cultura organizacional actual. (www.valuescenter.com).

Algunas causas de entropía cultural son las siguientes:

1.- Falta de alineación personal.- No hay alineación entre los valores individuales y el comportamiento, esto ocurre cuando los líderes muestran falta de integridad o autenticidad, cuando no actúan como dicen, lo cual genera una falta de confianza en su liderazgo y de compromiso de los empleados hacia la organización.

2.- Falta de alineación estructural.- Falta de alineación entre los valores y los comportamientos de la organización, como se refleja en las estructuras y sistemas, ésto se manifiesta en la falta de integridad colectiva, cuando la organización no vive conforme a sus valores predicados, provocando cinismo y pérdida de confianza y afecta el compromiso de los empleados con la organización.

3.- Falta de alineación con los valores.- Diferencias entre los valores personales y los de grupo o colectividad, esto se refleja en una falta de coherencia que da como resultado fragmentación y construcción de imperios, en las compañías con baja alienación de valores los intereses propios se priorizan antes de los comunes.

4.- Falta de alineación con la misión.- Refleja una falta de alineación entre el sentido de propósito de los individuos y el sentido de propósito de la organización, lo cual redundará en una falta de enfoque y fragmentación de intenciones.

Todas estas condiciones llevan a una baja estabilidad y decremento en la capacidad de la organización para la acción colectiva

2.2 Liderazgo.

El liderazgo refiere al proceso de influenciar en las personas para el logro de metas y objetivos, al cual se asocian características tales como compromiso, convicción, integración de grupos humanos y carisma, entre otros. Los líderes actuales asumen, además, el reto de aprendizaje de sus organizaciones y de los factores externos que la afectan, así como de conducirlos asertivamente a través de cambios y problemáticas de todo tipo.

2.2.1 Estilos de Liderazgo

El estudio de los líderes es un tema que desde la antigüedad ha generado gran cantidad de estudios y disertaciones. Las teorías de estilos de liderazgo se han modificado con el tiempo, y van desde las características innatas hasta la capacidad de desarrollar o aprender habilidades de liderazgo; desde la creencia que cada persona ejerce un estilo único, hasta la capacidad de cada líder para ejercer distintos estilos con diferentes personas y en diferentes situaciones, todo ello con el fin de identificar y comprender el estilo de liderazgo más eficaz.

Aún cuando algunos rasgos como la autoconfianza, la integridad, el logro, la motivación, la ambición, la tenacidad, la iniciativa y la capacidad de persuasión, van asociados al liderazgo exitoso, este no se ubica en función de las mismas, sino que dichos rasgos actúan en conjunto y es probable que los líderes exitosos presenten una combinación de estas características, aunque no todas. (Gibson, et al. 2003)

2.2.1.1 Teorías del comportamiento

En este grupo de teorías se definen dos grandes tendencias, de las cuales se desprenden todas las demás teorías referentes al liderazgo, una de ellas hace referencia a la orientación de los líderes a enfocar la toma de decisiones priorizando las tareas, la otra tendencia se centra en las personas, cualquier estilo de liderazgo revisado con posterioridad mostrará una inclinación ya sea a las personas o a las

tareas, o buscará una mezcla de ambas. Los diversos estudiosos de la materia, han partido de estos dos aspectos para el desarrollo de sus teorías.

2.2.1.2 Liderazgo centrado en tareas y liderazgo centrado en personas.

Diversos autores como Lewin (1939), Likert (1974), Fleishman (1953), Stodgill (1950) y Shartle (1951); así como Blake y Mouton (1964) interpretaron estas dos grandes categorías del liderazgo con diferentes teorías pero como similares características como se enuncia a continuación.

2.2.1.2.1 Liderazgo centrado en tareas.

El líder supervisa e informa las tareas a realizar, utiliza el poder para influenciar a sus subordinados y se vale de la coerción, su interés se centra en la correcta realización de las tareas y ejerce altos niveles de supervisión, con base a criterios ya establecidos, el trabajo bien realizado y los resultados son el punto focal, este tipo de líder se enfoca particularmente en el desempeño y las personas son tratadas como máquinas.

2.2.1.2.2 Liderazgo centrado en personas.

Estos líderes son democráticos y alientan la participación de las personas en la toma de decisiones, no ejercen supervisión estricta pues confían en su personal y los dotan de autoridad, tomando en cuenta sus opiniones, procuran de igual modo la

satisfacción laboral y personal de los subordinados y el mantener relaciones amigables con ellos. Tratan de mantener una moral elevada en la comunidad de la empresa.

En cuanto al liderazgo centrado en personas conviene analizar el movimiento humanista surgido en las décadas de los años 50 y 60, inspirado por Carl Rogers y Abraham Maslow, que parte del supuesto que la autoestima, las necesidades emocionales y los valores podrían apalancar un cambio de conducta. Los terapeutas y capacitadores se concentraron en la empatía, en escuchar a la gente y entenderla. El enfoque humanista lleva a enfatizar la persuasión, reforzando la confianza y la comunicación para luego convencerlos del valor del cambio.

Con base en estas consideraciones, aunque un líder presente determinada tendencia hacia las tareas o hacia las personas según su personalidad, es también probable que estas tendencias cambien, conforme las condiciones de la organización también lo hagan, como lo demostró el estudio de la Universidad del Estado de Ohio.

2.2.1.3 Teorías de Rasgos

Estas teorías se desarrollaron entre los años 30 y 40 del siglo pasado y buscan encontrar qué atributos poseen los buenos líderes, con base en la personalidad, las

capacidades físicas, las características sociales y aquellas relacionadas con el trabajo. (Lucier, Wheeler, y Habbel, 2007).

La Teoría de Rasgos de McClelland (1961) trata de explicar y predecir el comportamiento a partir de la necesidad que tiene cada persona de obtener logros, poder y afiliación, el éxito del líder se basa en estas necesidades y la manera de aprovecharlas.

Las Teorías X y Y de McGregor, (citado por Hellriegel y Slocum 2004), predicen el comportamiento y el desempeño del liderazgo con base en la actitud del líder hacia los seguidores, por un lado la teoría X afirma que a los empleados les disgusta el trabajo y hay que ejercer supervisión constante sobre ellos, y la teoría Y dicta que a los empleados les gusta trabajar y no necesitan supervisión constante.

Por su parte Livingston (2003), afirma según el denominado “Efecto Pigmalión” que las actitudes de los líderes hacia los seguidores, las expectativas de éstos, así como el trato que se les da, explican y predicen su comportamiento y desempeño.

Empero, estas teorías no engloban la diversidad de factores que podrían influir en la conducta del líder, cada empresa representa una cultura organizacional única, con circunstancias que la diferencian de todas las demás, y aunque se podría englobar la conducta de los líderes en cualquiera de los estilos analizados con anterioridad, lo cierto es que aún no se ha detectado un estilo de liderazgo que se ajuste a todas las

situaciones, buscando respuesta a ello se desarrollaron las Teorías de Liderazgo Situacionales. (Gibson et al., 2003).

2.3.1.4 Teorías de Liderazgo Situacionales.

Blanchard (2007) basa el Modelo de Liderazgo Situacional II en el supuesto que las personas pueden y quieren desarrollarse, y que no hay un estilo de liderazgo óptimo para estimular el desarrollo. El estilo de liderazgo debe adaptarse a la situación, los niveles de desarrollo varían de una meta a otra o de una tarea a otra, ya que no depende de la persona sino de su competencia y compromiso para cumplir con dicha meta o tarea específica.

Este grupo de teorías refieren la importancia de la situación específica en la conducta del líder, no únicamente de la industria o empresa en específico de que se trate, sino los diferentes momentos por los que atraviesa una misma organización. Los líderes reaccionan de diferentes maneras ante las crisis o las etapas prósperas, por lo que destaca la flexibilidad para adaptarse a diferentes situaciones o individuos, como una característica de los líderes efectivos.

A finales de la década de los sesenta se descubrió que no hay un estilo de liderazgo que sea mejor en todas las circunstancias, los administradores necesitan adaptar los diferentes estilos de liderazgo a diversas situaciones. (Lucier, Wheeler, y Habbel,

2007). Los modelos que son descritos a continuación intentan identificar ciertos rasgos del líder para una serie de situaciones determinadas.

El liderazgo de contingencia surge de los estudios de Fiedler (1967, 1979) e indica que cada líder desarrolla el liderazgo que se ajusta a su personalidad, y cada estilo es efectivo dependiendo de la situación, ya que no es posible tener ambos tipos de liderazgo (orientado a la tarea o a la relación) por lo que en condiciones desfavorables es necesario cambiar la situación para que ésta se ajuste al líder y no viceversa.

El modelo del camino meta desarrollado por Evans (1970) y House (1971), (citados por Duro, 2006), determina la conducta del líder de acuerdo a la situación para maximizar el desempeño y la satisfacción en el trabajo logrando desempeñar las cuatro conductas (directiva, participativa, de logro y de apoyo) por el mismo líder en diferentes situaciones.

La Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey – Blanchard, deduce que el líder debe conocer a sus seguidores y determinar qué estilo de liderazgo funcionará con ellos. Los subordinados adoptarán diferentes conductas según el estilo de liderazgo que les sea planteado.

Por su parte Graen (1995, citado por Aamodt, 2010), en su Teoría del Liderazgo de Líder Miembro (ILM) indica que la conducta del líder difiere en relación a los

subordinados, ya que el líder mostrará consideración por los empleados con los cuales se simpatice por alguna razón, denominados miembros del grupo, mientras que los “miembros externos al grupo” no son considerados de igual manera, recibiendo menor confianza por parte del líder.

Vroom y Jago (1988) citados por Lussier y Achua, (2005) indican que ningún estilo de liderazgo será adecuado en todas las situaciones y es posible elegir entre cinco estilos según la situación: decisorio, consulta individual, consulta al grupo, facilitador y delegador, en la Teoría de Liderazgo Normativo.

Y para Tannenbaum y Schmidt (1986) la conducta del líder es un continuo que va del extremo del liderazgo autocrático al participativo. Plantea siete estilos de liderazgo en la Teoría del Contiguo de Liderazgo.

2.2.1.5 Teorías de Liderazgo por contingencia.

Este grupo de teorías refieren la importancia de la situación específica en la conducta del líder, no únicamente de la industria o empresa en específico de que se trate, sino los diferentes momentos por los que atraviesa una misma organización.

Weber (1947), House (1977) y Cogner (1989) se refieren al líder carismático como un agente de cambio, que logra en sus trabajadores alto grado de afinidad y estima,

es atractivo e inspirador, busca hacer coincidir las metas de los seguidores con las de la organización con el fin de lograr una mayor motivación.

El líder transformacional de Bass y Avolio (1993) motiva a sus seguidores a conseguir metas ambiciosas que les proporcionen autorrealización, realiza cambios radicales reacondicionando la cultura y los métodos, corre riesgos e inspira un sentido de valor, respeto y orgullo, presta atención a las necesidades y crecimiento de sus seguidores fomentando su participación intelectual, confiere responsabilidad y confianza a los seguidores. El líder transaccional ayuda al seguidor a lograr sus objetivos laborales tomando en cuenta las necesidades de motivación del individuo.

En la mayoría de las PyMEs mexicanas, al asumir los propietarios las funciones de liderazgo, deben amoldarse a las diversas situaciones por las que pasa la empresa en sus primeras etapas, independientemente de si son favorables o no, ya que debido a situaciones económicas o de poder, no es considerada la posibilidad de buscar líderes adecuados a la situación.

El punto tocado por Fiedler, referente a poner énfasis en el cambio de la situación para acomodar a los líderes, y no cambiar a los líderes para que se acomoden a las situaciones, es cuestionable, ya que es el líder por lo general, quien tiene la responsabilidad de realizar cambios en las situaciones a su cargo, sin embargo, dada esta teoría, la personalidad del líder podría ser en algunos casos la causante

de dichas situaciones, y al no poder cambiar su orientación de liderazgo, encontrarse en un círculo que no lo lleve a una mejora.

Por lo anterior, es preciso saber hasta qué punto deben las situaciones en una organización cambiar para ajustarse a un líder, y como distinguir si es él quien las está causando.

Por su parte, el Modelo del Camino Meta, tiene como desventaja que los subordinados perciben su satisfacción personal con base en la recompensa que pueden alcanzar según lo que se espera de ellos, y desarrollan las conductas que den como resultado la meta esperada, sin embargo, lo que se pretende no es motivar a los empleados por medio de recompensas, sino lograr que éstos desarrollen un sentido genuino de lealtad hacia la empresa, con sentimientos sólidos que lo arraiguen a ella, aún cuando no existan recompensas.

La Teoría de Hersey – Blanchard, proporciona bases para afirmar que el líder debe desarrollar cierta percepción que le permita identificar qué conducta le proporcionará resultados con cierto subordinado en específico, ya que algunos trabajadores muestran conductas donde debido al conocimiento de sus tareas y al deseo de infundir calidad en sus labores, eliminan casi por completo la necesidad de supervisión de parte del líder, sin embargo, según esta teoría algunos empleados funcionan mejor bajo una estricta supervisión.

En este mismo orden de ideas, el conductismo surgido en la década de los 30 y liderado por el psicólogo B.F. Skinner y el publicista John B. Watson, quienes se basaron en el concepto de Iván Pavlov del reflejo condicionado, trasladó la investigación basada en la respuesta de los animales a ciertos estímulos, a las personas, donde para cada individuo, hay un conjunto de incentivos que son los mejores motivadores. Esta teoría afirmaba que exponiendo a las personas al incentivo correcto se produciría el cambio deseado. Si no se lograba el cambio, había que ajustar los incentivos.

Prentice (2004) señala que para ser un líder exitoso, se debe asumir que los seres humanos son complejos y distintos, y responden a estímulos tales como la ambición, el patriotismo, el amor por el bien y la belleza, el aburrimiento, la falta de confianza y muchos otros deseos y emociones.

De igual modo argumenta que un líder creará un interés intrínseco genuino por su trabajo a medida que sepa responder a tales patrones individuales, y que las áreas de gestión deberían ser lo suficientemente pequeñas como para que cada supervisor pueda conocer en su dimensión humana, a quienes dependen de él.

La Teoría del Líder Miembro comulga con la idea que cada relación es única, y la percepción del líder varía de persona a persona, así como las respuestas de los subordinados hacia él, ya que los individuos desarrollan afinidad solo con ciertas personas.

2.2.1.6 *Nuevo Paradigma de liderazgo.*

Desde hace algún tiempo, algunos autores han desarrollado teorías donde el conservar el capital intelectual representado por la gente y la forma de hacer las cosas, así como la confianza, la delegación de funciones y la creatividad, caracterizan a los nuevos líderes.

Entre estos estilos recientemente desarrollados destacan el liderazgo transformacional, el liderazgo de servicio y el nivel cinco de liderazgo, todos ellos pertenecen al “nuevo paradigma del liderazgo”, en este concepto acuñado por Bryman (1992) se enfatiza la construcción de relaciones entre líderes y seguidores en un ambiente emocional que no tenían en cuenta los primeros estilos de liderazgo.

Según Daft (2006) uno de los aspectos más importantes del nuevo paradigma del liderazgo es la posibilidad de usar las habilidades relativas a los humanos para crear una cultura de desempeño, confianza e integridad, en este nuevo concepto los líderes colocan a la persona en primer lugar, se concede más valor al cambio que a la estabilidad, a delegar facultades que a controlar, a la colaboración que a la competencia, a la diversidad que a la uniformidad y a la integridad que al interés personal.

Este nuevo paradigma vincula al líder con roles tales como la cultura y los aspectos simbólicos de la organización, el valorar el recurso humano y procurar su desarrollo

así como fomentar el liderazgo en los subalternos, la guía con valores compartidos y el desarrollo de una cultura colaborativa, de innovación y aprendizaje continuo, además de un profundo compromiso social.

2.2.1.6.1 Liderazgo carismático.

Weber (1947) sugería que algunos individuos poseían cualidades excepcionales que les permitían motivar a sus seguidores a lograr desempeños sobresalientes (Gibson, et al. 2003).

Carew et al. (2007) señalan que las organizaciones de alto desempeño no dependen del cultivo de un gran líder carismático, sino de la creación de una organización visionaria que perdure más allá del líder, una vez que los líderes establecen la visión, asumen la actitud y comportamiento de líderes de servicio.

Sin embargo, para Weber el liderazgo es la forma de autoridad legitimada por el carisma, es decir, por una característica personal que hace al líder ser una persona extraordinariamente atractiva para el grupo.

Estudios posteriores encontraron dificultad en determinar qué características constituían el carisma, concluyendo que este último era una explicación que refería a determinadas circunstancias, en las cuales aparecía la persona que el grupo necesitaba para ser guiado, (Rodríguez, 2006).

Según Antonakis y House (2002) el carisma es el componente emocional de los líderes que cambia el enfoque de los propios intereses de los seguidores hacia un propósito mayor, y el sentido de la moral del líder guía la moral y ética de sus seguidores, la motivación es un comportamiento que imprime confianza en alcanzar lo inalcanzable.

2.2.1.6.2 Liderazgo de Servicio.

Robert Greenleaf acuñó el término liderazgo de servicio en 1970 y publicó ampliamente sobre el concepto durante los 20 años siguientes. Este autor afirmaba que la prueba para identificar a un líder de servicio era preguntarse si sus colaboradores se volvían más sabios, más libres, más autónomos, más saludables y se habilitaban mejor para llegar a ser también líderes servidores.

El liderazgo de servicio hace referencia a ayudar a las personas a lograr sus metas, buscar que necesitan los colaboradores para triunfar y marcar una diferencia en la vida de los mismos, al mismo tiempo de producir un impacto en la organización (Blanchard, 2007).

Blanchard (2007) asegura que la tarea de los líderes servidores consiste en crear y mantener culturas que estimulen a los colaboradores, de modo que puedan estimular a los clientes, esto se logra mirando hacia abajo de la jerarquía tradicional y analizando como se puede ayudar a los colaboradores, en lugar que ellos miren

hacia arriba y se formulen esta misma pregunta, ya que las utilidades son realmente el aplauso que se recibe por atender a los clientes y crear un ambiente de motivación para los colaboradores.

2.2.1.6.3 Liderazgo del quinto nivel.

Conceptualizado por Collins (2001) como una habilidad mezcla de profesionalismo y humildad, que enfoca sus esfuerzos a la visión, no hacia sus propios egos, estos líderes tienen grandes personalidades y tratan de sacar a flote lo mejor de los subordinados, mediante el respeto y el completo compromiso de ambos para lograr las metas, son altamente disciplinados y centran el logro del éxito en la mezcla de conseguir a la gente adecuada enfocándose en su cultura y carácter, en la humildad y en el sentido de compromiso.

Collins identifica entre las características comunes que aparecen en las 11 mejores compañías americanas (en términos de rentabilidad accionaria y sostenida), el estilo de liderazgo nivel 5, que presentan actitudes de fuerte voluntad profesional, carácter ambicioso y una extraordinaria humildad. En las otras empresas, el liderazgo predominante es del tipo genio, con un ego desproporcionado.

Otra de las capacidades de este estilo es que el directivo no tiene miedo a rodearse de un elenco de excelentes colaboradores, con lo que la calidad de la gestión (y consecuentemente el funcionamiento de toda la organización) mejora.

2.2.1.6.4 Liderazgo auténtico.

George, Sims, McLean y Mayer (2007) realizaron el estudio de desarrollo de liderazgo más grande que se haya hecho, entrevistaron a 125 líderes de negocios de las más diversas razas, religiones, nacionalidades y orígenes socioeconómicos para entender cómo los líderes llegan a ser auténticos y siguen siéndolo.

Las entrevistas mostraron que no es necesario haber nacido con ninguna característica o rasgo particular para liderar. Tampoco tiene que ver el nivel jerárquico que se ocupe en la organización. Los líderes auténticos estructuran sus historias de forma que les permitan verse a sí mismos, no como observadores pasivos, sino como individuos que aprenden de sus experiencias.

Estos líderes se toman el tiempo para examinar sus experiencias y reflexionar sobre ellas, procurando un crecimiento a nivel individual y como líderes, y analizando sus propias actitudes. Los líderes auténticos piden y escuchan retroalimentación honesta.

Jones y Goffee (2005) afirman que los líderes y los seguidores asocian la autenticidad con la sinceridad, la honestidad y la integridad. El líder auténtico debe

constantemente aparejar sus palabras con sus acciones, pero no basta con practicar lo que predica para que la gente lo siga, debe lograr que se relacionen con él, esto significa mostrar diferentes caras a audiencias distintas, sin caer en la manipulación.

Los líderes auténticos parecen saber qué rasgos de la personalidad deberían revelar a quién y cuándo. Altamente sintonizados con sus ambientes, los líderes auténticos dependen de la intuición para comprender las expectativas y preocupaciones de las personas a las cuales desean influir. Mantienen su distinción como individuos, aun cuando saben cómo ganar la aceptación en culturas sociales y corporativas fuertes y cómo usar elementos de esas culturas como una base para el cambio radical.

2.2.1.7 Teoría de liderazgo de rango completo.

Bass y Avolio (1997) desarrollaron el modelo FRL (Full Range Leadership por sus siglas en inglés), donde distinguen dos estilos básicos de liderazgo, los cuales se componen de dimensiones independientes que conforman un todo, es decir, que un mismo líder puede ubicarse en el rango transformacional como el transaccional, cuando la situación así lo requiera. Los autores no contraponen estos estilos, ni reemplazan las características de uno con el otro, sino que se los complementan.

A continuación se presentan las diferentes escalas o dimensiones del modelo FRL, en la Tabla 11.

Tabla 11.

Dimensiones y escalas del modelo de rango completo de liderazgo.

Liderazgo Transformacional	
Escala del modelo FRL	Características
Influencia idealizada o carisma atribuido Influencia idealizada o comportamiento carismático.	Líder carismático, admirado por sus seguidores, los incita a asumir e identificarse con los objetivos, es percibido como íntegro y con alto grado de moralidad, inspira confianza, afronta las crisis y celebra el logro de los objetivos en conjunto.
Motivación e inspiración.	Ejerce fuerte motivación en sus seguidores, los inspira hacia un desempeño superior, genera autoconfianza en sus habilidades, así como cambios al mismo tiempo que abarca los intereses de los individuos.
Estímulo intelectual	Empodera a otros para presentar soluciones a los problemas y desarrollar sus propias habilidades, genera un estímulo intelectual para crear nuevas ideas y aportaciones.
Consideración individual	Se enfoca en el cuidado de los individuos, genera empatía hacia ellos y provee retos y oportunidades, se preocupa por escuchar a los subordinados y atender sus necesidades, comunica metas y objetivos.
Liderazgo Transaccional	
Reconocimiento contingente	Establece y comunica objetivos y la recompensa al logro de los mismos, provoca el desempeño esperado de los empleados, pero descuida alcanzar las actitudes de compromiso, lealtad y esfuerzo extra.
Administración activa por excepción	Pone atención a los problemas, monitorea constantemente la detección de errores y aplica correcciones inmediatamente son detectados. Su desempeño no va mas allá de la mera resolución de conflictos.
Administración pasiva por excepción	Tiende hacia el líder laissez faire, pero se muestra activo al presentarse dificultades o errores que requieren su atención. Permanece pasivo y no genera cambios que no sean absolutamente necesarios, espera la aparición de problemas para la toma de decisiones.
Laissez-Faire	

Nota. Fuente. Elaboración propia. Bass y Avolio (1997)

El modelo FRL sostiene que los líderes combinan los estilos de liderazgo (transaccional, laissez-faire y transformacional) los cuales se fusionan permitiendo la satisfacción de necesidades tanto individuales como grupales, así como la efectividad organizacional, también afirma que una misma persona puede alternar entre los diferentes estilos de liderazgo según la situación en la que se encuentre la organización, su entorno y sus miembros (Bass y Avolio 1997).

2.2.1.7.1 El Liderazgo Transaccional.

Esta teoría originalmente estudiada por Burns en 1978, enfatiza que la relación dada entre líderes y seguidores está basada en intercambio de recompensa a cambio del trabajo realizado, Bass y Avolio (1997) ampliaron esta teoría añadiendo tres dimensiones: a) recompensa contingente, donde el líder identifica las necesidades de sus seguidores y realiza una transacción según el cumplimiento de los objetivos; b) manejo por excepción (activo) el líder verifica cualquier desviación a las normas y se enfoca en los errores actuando para resolver los problemas; y c) manejo por excepción (pasivo) actúa solo sobre los errores solo cuando ellos ocurren. (Antonakis & House, 2002).

Los líderes transaccionales trabajan dentro de la cultura existente, ya que el estilo de liderazgo transaccional resulta efectivo en organizaciones donde prevalecen las

actividades rutinarias y poco estructuradas, y los líderes son necesarios para crear políticas y procedimientos (Antonakis & House, 2002).

Los empleados que se desarrollan en un ambiente transaccional trabajan independientemente y la cooperación está sujeta a negociaciones, las culturas de este tipo se enfocan en mantener niveles aceptables de rendimiento, y mantener las cosas tal cual están, ya que si siempre han funcionado de determinado modo, el cambio no es necesario.

Las desventajas de este estilo de liderazgo es la motivación limitada y que favorece poco la creatividad de los seguidores, sin embargo, las metas predeterminadas ayudan a mantener la atención en sus logros, pero cohibe el esfuerzo extra si éste no es premiado (Bryant, 2003).

2.2.1.7.2 El Líder Laissez–Faire.

Este estilo de liderazgo en realidad no podría ser considerado como tal, ya que evita la toma de decisiones, es desordenado y afronta las situaciones como se van presentando sin comprometerse demasiado, es apático e indiferente con la organización y con los individuos, dejando a éstos actuar sin guiarlos ni dirigirlos y evita en lo más posible intervenir en las situaciones problemáticas, dejando que se resuelvan por si solas.

2.2.1.7.3 El Liderazgo Transformacional.

Este tipo de liderazgo trata de estimular a los trabajadores en un nivel interno, éstos se comprometen de manera voluntaria y gustosa con el logro de los objetivos organizacionales, quedando en segundo término los intereses personales, (Bass, 1985) este cambio permite al individuo ampliar su visión hacia otras necesidades como crecimiento personal, solidaridad y sentido de grupo. El liderazgo transformacional se enfoca en el aspecto humano, el crecimiento personal, la autoestima y la autorrealización, y motiva a los individuos para ir más allá de sus limitaciones, transformando así los grupos, la organización y la sociedad.

Otro aspecto del liderazgo transformacional es que fomenta el desarrollo de liderazgo entre los subordinados, pues les brinda la oportunidad de crecer y dirigir a su vez a otros miembros del grupo.

2.3 Liderazgo y cultura organizacional

Al pretender realizar cambios en la cultura organizacional, se pone a prueba la efectividad de los líderes, ya que un esfuerzo de esta naturaleza, requiere el cambio de paradigmas fuertemente enraizados y un total convencimiento de quienes participan en el cambio, de que se está haciendo lo correcto, con ello los dotes de comunicación y persuasión del líder quedan de manifiesto, así como su función de guía y sustento moral.

El liderazgo es un rasgo de personalidad, una habilidad para hacerse obedecer o para influir y persuadir una relación de poder, o simplemente una percepción de los subordinados. (Pastor, 2007).

Según Bass y Avolio (1993), las características de la cultura de una organización son generadas por el liderazgo y eventualmente adoptadas por los seguidores. El cambio hacia una nueva cultura, ocurre a través de los comportamientos específicos de los líderes, los comportamientos se guían con una visión fuertemente articulada pero también afianzada en los sentimientos de los individuos.

Las fuertes culturas empresariales se asocian con frecuencia a un líder o fundador (Kotter y Heskett, 1995) el cual transmite sus ideas, valores y filosofía, como estrategia o normas de conducta que se instauran con la plena conciencia de estar construyendo una cultura empresarial.

En este contexto Müller de la Lama (1999), destaca entre las funciones de la dirección, las siguientes:

- Definir la misión.
- Aclarar la filosofía o creencias básicas que normarán el comportamiento de la organización.
- Elaborar el modelo cultural deseado.

- Asumir el liderazgo.
- Dar el ejemplo de calidad.

Sin embargo, estas acciones no son asumidas de manera consciente y deliberada por los líderes de PyMEs, quienes detectan problemáticas de aspectos técnicos relativos a la naturaleza de su negocio antes que necesidades culturales, de calidad o de índole ideológica, las cuales son asumidas al entrar en círculos de negocio más elevados, que obligan a las empresas a manifestar ideologías que las distinguen de sus competidores.

La cultura organizacional, es de gran ayuda para los líderes que desean la cooperación de su personal en los pasos que deba seguir la organización, si la cultura es fuerte y acorde a la visión de la empresa y de sus líderes, un gran trecho del camino está ganado.

Sin embargo, la construcción de una cultura de este tipo, paradójicamente requiere de las habilidades del líder, éste crea la cultura que al paso del tiempo le ayudará a reforzar su liderazgo y a manejar con mayor facilidad la toma de decisiones e implantación de las mismas.

Cosío (2007), indica que resolver problemas sin ton ni son, no es la solución para avanzar hacia el futuro, enfrentarlo y saber administrarlo. Se requiere un líder para encontrar dónde están las mejores oportunidades para cada una de las partes, a fin

de poder determinar cuáles son los objetivos y prioridades, y qué caminos se deben tomar para llegar a la meta.

Según Barrett (2006) “para que una empresa logre el éxito a largo plazo, debe primero convertirse en un organismo viviente e independiente que refleje los valores colectivos de todo el personal. La tarea del líder consiste en crear esta identidad: darle a la compañía un sentido de misión y visión, para liberar el alma de su organización”.

Un estilo de liderazgo que sustente su cultura es indispensable para el éxito futuro (Hofstede, Neuijen, Ohavy y Sanders, 1990), las organizaciones congruentes entre su estilo de liderazgo y su cultura son adaptables (Bass, 1985) y aquellas que no tienen una relación efectiva entre el estilo de liderazgo y la cultura no son efectivas ni adaptables (Schein, 1993).

En el caso de las empresas pequeñas y medianas, aun es distintivo el sello cultural que imprime el estilo de liderazgo de unas pocas personas, por lo tanto, esta incongruencia surge tal vez en el momento en que la empresa pasa a manos de otro propietario o es asignado un nuevo gerente o director, conforme las empresas crecen, se diversifica el tipo de subculturas así como la cantidad de estilos de liderazgo, lo que en algunas ocasiones representa una pérdida de control si no se encuentran debidamente definidos los valores, así como las actitudes ideales y permisibles dentro del comportamiento organizacional.

2.3.1 *Liderazgo y cambio cultural.*

Según Charan (2006) la visión, la estrategia y el liderazgo por sí solos, aunque necesarios, no son suficientes. Normalmente, el cambio cultural no es sistemático y cuando funciona, se basa en el carisma de la persona que lo lidera.

Para imprimir un cambio cultural, el líder debe aclarar ante todo, la visión propia, siendo al mismo tiempo receptivo a las necesidades de las personas, y eliminando aquellas barreras que impidan a los individuos el logro de la visión. Los líderes deben mirar hacia dentro de sus organizaciones y desarrollar estrategias para atender las inquietudes de sus colaboradores hacia los cambios, y apalancar la creatividad y el compromiso hacia éste.

Cuando un cambio se introduce, por lo general ocurre un descenso en el desempeño antes de elevarse a un nivel superior (Blanchard, 2007), por lo cual el líder debe encontrarse atento y disponible para enfrentar dicho descenso, ya que el cambio cultural es un proceso de aprendizaje basado en la coherencia interna entre sistemas y liderazgo, y el líder es el principal facilitador del cambio.

Para Kotter y Heskett (1995) el factor individual más importante de aquellos que marcan la diferencia entre los cambios culturales importantes y positivos de los que fracasaron, es la presencia de un líder muy capaz en los niveles más altos de la dirección de esas empresas, dichos líderes lograron estructurar una nueva visión del

futuro y una nueva estrategia para alcanzarla, persuadiendo primero a los grupos e individuos más importantes y estimulando suficientemente al personal para lograr que las cosas funcionaran como era debido a pesar de los obstáculos.

Finalmente, cientos de personas ayudaron a implantar los cambios en las estrategias, los productos, las estructuras, las políticas, el personal y (eventualmente) en la cultura. Pero con frecuencia, solo una o dos personas fueron los verdaderos responsables de que esos procesos comenzasen.

2.3.1.1 El líder transformacional y su influencia en la cultura organizacional.

En la actualidad, conjuntamente con la generación de mayor rentabilidad para las empresas, surge la necesidad de enfocar los esfuerzos organizacionales en la procuración de condiciones no solo dignas, sino satisfactorias para los empleados, generar responsabilidades para con la sociedad y el entorno, crear conciencia ética y sustentabilidad ambiental, y los líderes actuales tienen la responsabilidad de generar organizaciones y culturas modernas, comprometidas con el cambio, con las personas y con enfoque global.

Es indudable la relación entre el estilo de liderazgo y el tipo de cultura organizacional, ya que analizando la cultura de una organización es posible afirmar que tipo de líderes predominan en ella, o de igual forma analizando el estilo de liderazgo se predice el tipo de cultura que podría caracterizar a una organización, o

cierta parte de ella, sin embargo, es necesario dar validez al estudio, realizando ambos análisis para verificar aquellos datos que la exploración de una sola de las variables no validaría.

Calderón (2002) afirma que los procesos de transformación organizacional generan competitividad cuando se trascienden los esquemas tradicionales de adiestramiento, y se llega a procesos de desarrollo humano con énfasis en la formación integral, ligados con empoderamiento, creatividad, compromiso y enriquecimiento de la tarea.

Bass y Avolio (1998) afirmaron que las características que debe presentar un líder transformacional, son cuatro: influencia idealizada, motivación e inspiración, estímulo intelectual y consideración personal, ya que cuando un líder muestra estas características es posible transmitirles a la eficacia de los seguidores, ayudándolos a identificarse con la misión y visión de la empresa, por su parte, Tichy y DeVanna (1990), realizaron un estudio relativo a los líderes transformacionales donde identifican ciertos elementos que generan el cambio del status quo a la transformación.

El elemento central es la necesidad del líder de concientizar a sus seguidores para reconocer la necesidad del cambio, enfatizando como pueden afectar el futuro de la organización, estableciendo metas y preguntándose cómo se pueden mejorar las cosas.

El siguiente paso consiste en la creación de la visión, donde el líder comienza a diseñar un concepto acerca de lo que la organización puede llegar a ser, y los colaboradores participan con sus aportaciones acerca de cómo desean que sea vista la organización.

A este paso, le sigue el romper las viejas estructuras y establecer otras compatibles con las capacidades de los empleados y ajustadas a la nueva visión.

Por su parte Shamir, Zakay, Breinin, y Popper (1998), sugieren que tener confianza y altas expectativas en los subordinados, mostrándoles que la organización requiere de sus habilidades, les brinda mayor libertad para experimentar y cometer errores lo cual fomenta su creatividad y les motiva a sentir propia la visión.

Como resultado de la estimulación intelectual que reciben los colaboradores de los líderes transformacionales, estos se vuelven más creativos, haciendo a su vez a la cultura más abierta y flexible e innovadora, al respecto, Avolio y Gibbons (1988), afirman que los líderes transformacionales fomentan sentimientos de confianza y tolerancia, que a su vez generan las condiciones necesarias para un cambio en la cultura de la organización. Guzzo (1996), afirma que las organizaciones, tal como las conocemos son la gente que las integra, si la gente no cambia, no habrá cambio organizacional.

Actualmente los empleados miran a los líderes en busca de indicaciones sobre lo que es apropiado y lo que no, por lo que los líderes deben estar convencidos de que guiarse siempre por la ética es esencial para el futuro de su organización, deben declarar sus convicciones éticas y apegarse a ellas, y no solo eso, también deberían evaluarse rigurosamente a sí mismos para asegurarse de que se están adheriendo a los valores, darse un tiempo para reflexionar sobre sus convicciones, encontrar diversos mentores que no tengan miedo de decirles la verdad, sin importar el poder que tengan y confrontar el comportamiento incorrecto de otras personas desde el principio (Kannair, 2007).

Para Blanchard, Carlos y Randolph (2002), el poder de los líderes reside en facultar a las personas para generar resultados positivos, que no son posibles cuando toda la autoridad se mueve hacia arriba dentro de una jerarquía, y los gerentes soportan toda la responsabilidad del éxito. El líder debe reconocer que las personas ya cuentan con poder debido a su conocimiento y motivación, y su tarea es aflorar dicho poder.

2.4 El cambio organizacional

Según Peter Drucker, la empresa está diseñada para producir el cambio, sin embargo, *“a lo largo de toda la historia el cambio se consideró una catástrofe, y la inmutabilidad el objetivo de los esfuerzos humanos organizados. Durante miles de*

años todas las instituciones sociales del hombre tuvieron como propósito principal evitar, o al menos hacer más lento el cambio” (Drucker, 1959).

La evolución de las perspectivas y expectativas del mundo actual, obligan a las organizaciones a realizar cambios en sus prácticas y sus modelos de gestión, los cuales no solo deben integrar las prácticas internas, sino tomar en cuenta al entorno, no como un mero medio de explotación o competencia, sino como uno más de los factores estratégicos para la toma de decisiones, los aspectos ambientales, sociales y políticos, generan cambios en el entorno de las organizaciones, a los cuales deben ajustarse y adelantarse.

Para Lewin (1951) el cambio representa modificación de las fuerzas que dan estabilidad al comportamiento de un sistema, y estos comportamientos son resultado de las fuerzas que tratan de mantener la estabilidad y aquellas que tratan de modificarlo. Este proceso consta de tres etapas; descongelamiento, transición o cambio y recongelamiento.

Por su parte Lippitt, Watson y Westley (1974) extienden el modelo de Lewin a siete pasos: exploración, ingreso, diagnóstico, planeación, acción, estabilización y evaluación, y terminación.

En un entorno inestable, no solo los productos y servicios se ven afectados, sino también las estructuras y estrategias de las organizaciones, que pueden verse

rebasadas por innovaciones técnicas y de infraestructura, incluso muchas veces por el éxito y crecimiento desordenado de las mismas. Ya no es posible realizar solo pequeños cambios que contengan los problemas del día a día, la competencia actual obliga necesariamente a innovar y realizar cambios a mayor escala.

Dávila y Martínez (1999), afirman que las empresas, al igual que los organismos vivos al recibir estímulos, se adaptan y cambian con el fin de sobrevivir ante nuevas condiciones, y dividen este proceso en dos etapas: de asimilación, donde la organización incorpora los nuevos estímulos a sus propias estructuras; y de acomodación, donde se ve obligada a cambiarlas para ajustarse adecuadamente a los estímulos recibidos, donde viejas estructuras asimilan nuevas situaciones dando lugar a su vez nuevas estructuras.

2.5. Esencia organizacional

Según Soto (2001), una empresa puede cambiar patrones de pensamiento, costumbres, cultura, conductas, estilos de dirección, instalaciones o tecnología, pero lo que no cambia es la “esencia personal”.

Esta “esencia personal” es el alma de la empresa a la cual refiere Barrett (1998), la identidad que crean las personas y líderes que la conforman, y que la distinguen de otras organizaciones similares, esta distinción sustenta su verdadero potencial y valor, e implica la razón de ser y el porqué de lo que hace, es el plus del porqué los

clientes la eligen, y provee bases para sus operaciones, publicidad, marketing e identidad organizacional.

2.6. Crecimiento de la empresa

Algunos autores han comparado el ciclo de vida de las organizaciones con el de los seres vivos, en etapas de nacimiento, crecimiento, desarrollo, madurez y desaparición (Gil y Giner, 2007), con etapas de crisis, pudiendo estabilizarse en alguna de ellas, saltar una o más o transitar rápida o lentamente por todas.

La Figura 4 muestra el modelo propuesto por Churchill y Lewis (1984) con cinco etapas: existencia, supervivencia, éxito, despegue y madurez de recursos, tomando en cuenta la edad de la empresa, dimensión, dispersión y complejidad.

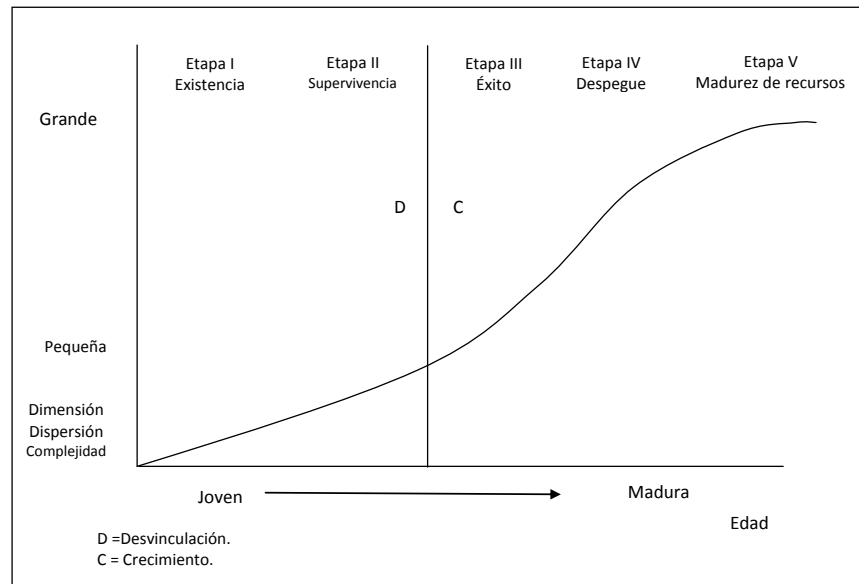


Figura 4. Modelo de crecimiento de Churchill y Lewis.

Fuente. Small business critical perspectives on business and management, (2000), Routledge, Nueva York, editado por D.J. Storey.

Por su parte Greiner (1972), incorpora que en cada etapa de crecimiento la empresa presenta una crisis y de superarla, evoluciona a la siguiente etapa. En cada una de estas etapas las organizaciones se caracterizan por cierto estilo de dirección y cada crisis surge a partir de determinado problema o falla en su administración. Dicho modelo aparece en la Figura 5.

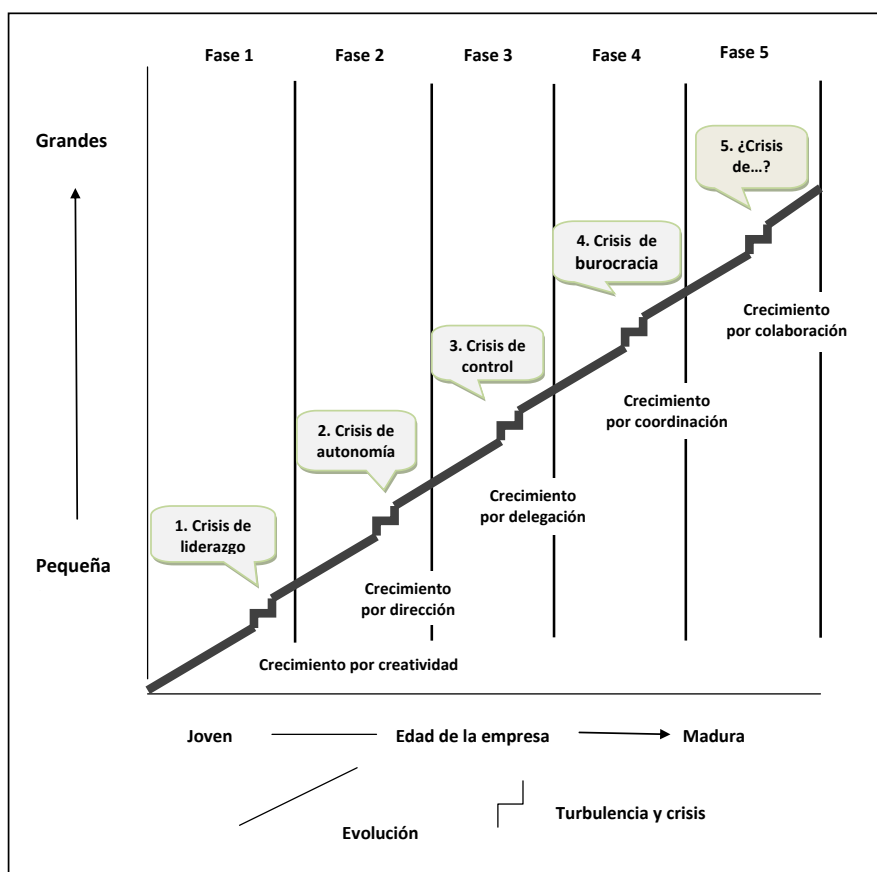


Figura 5. Modelo de Crecimiento de Greiner.

Fuente http://www.12manage.com/methods_greiner_es.html

Este modelo incorpora elementos valiosos en el desarrollo de la presente investigación por lo que vale la pena describir cada una de sus fases, como muestra la Tabla 12.

Tabla 12.

Fases de Crecimiento de la empresa de Greiner.

Fase	Características	Crisis asociada
Crecimiento por Creatividad	Estructura sencilla, el propietario asume casi todas sus funciones, delegando solo las estrictamente necesarias y ejerciendo amplio margen de control. Carencia de políticas. Actuar definido por la prueba y error. El personal sabe exactamente su función y no tiene poder de decisión. Canales de comunicación informales. Hay creatividad e innovación.	Crisis de Liderazgo El número de empleados se incrementa y no es posible asumir la totalidad de las funciones que facilitaba un número menor de personas. Los canales de comunicación comienzan a fallar. Descuido de algunas funciones.
Crecimiento por Dirección	Incorporación de personas con mayor nivel de conocimientos y gente con habilidades directivas. Mayor delegación de funciones y toma de decisiones importantes por parte de los subordinados. Se facilita la especificación de funciones y el establecimiento de normas, reglamentos, estructuras formales y formalidad en los procesos. La comunicación se torna más formal.	Crisis de Autonomía La formalidad limita la creatividad y la libertad de actuar de la gente.
Crecimiento por Delegación	Creación de puestos y áreas de responsabilidad, con mayor margen de decisión pero con revisiones periódicas por parte de la dirección.	Crisis de control. Alejamiento de la dirección hacia los niveles inferiores provocando sentimientos de olvido y desmotivación. Pérdida del control directo derivado de la descentralización.
Crecimiento por Coordinación	Creación o perfeccionamiento de sistemas formales, que permiten la coordinación entre los diferentes niveles de la organización.	Crisis de la Burocracia. Sistemas y procesos demasiado formales y rígidos.
Crecimiento por Colaboración	Profesionalización de los sistemas y procesos formales. Unión de esfuerzos mediante el trabajo en equipo. Conjunción de talentos para el logro de los objetivos. Autodisciplina de los integrantes a cambio del control que se profesaba en la etapa anterior.	Crisis de saturación psicológica. A causa de los esfuerzos físicos y mentales que implica el trabajo en equipo o la presión que ejerce en las personas la constante búsqueda de innovaciones.

Fuente: elaboración propia, tomado de:

(<http://jcvalda.wordpress.com/2009/07/14/que-pasa-cuando-la-pyme-crece/>).

Por su parte Penrose (1959), indica que las PyMEs crecen de manera reactiva de acuerdo a la detección de oportunidades en el entorno, las cuales las empresas más grandes dejan vacantes, de modo que su expansión en un mercado determinado, dependerá del número y naturaleza de los nichos emergentes y de la capacidad de estas empresas para aprovecharlos.

Algunos aspectos del crecimiento cuantitativo de una empresa (Fardelli, Ciancio, Chosco y Zalazar, 2007) se expresan en:

- Incremento de la estructura organizativa, es decir tamaño de la empresa y personal.
- Incremento de la capacidad de absorción de la demanda.
- Desarrollo de puestos de trabajo clave, con capacidades y competencias acordes al mercado.
- Generación de pautas generales para la comprensión del mercado, competidores, proveedores y generación de alianzas políticas para permanecer y prosperar.

Para Quinn y Rohrbaugh (citados por Fardelli, *et al.*, 2007) el crecimiento se direcciona a partir de las capacidades intuitivas del empresario, la empresa se ve obligada a ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas.

De acuerdo a esta postura Fardelli, *et al.*(2007) identifica otros aspectos cualitativos del crecimiento de la empresa:

- Desarrollo e implantación de estrategias organizativas, áreas de comercialización, producción y desarrollo de servicios.
- Funcionalidad y coordinación entre las áreas.
- Aspectos relacionados con el control y la institucionalización de normas.
- Desarrollo a nivel de la dirección de la empresa.
- Aspectos relacionados al financiamiento de la actividad.

Posteriormente, se encuentra el proceso político de gobierno del espacio organizacional, el cual se afianza con la capacidad de manejar el negocio y gestionarlo de manera interna y externa, al nivel del desarrollo de dirección de empresa y con la formación de un liderazgo empresarial, a través del cual el líder y los socios:

- Favorecen a la proyección de aprendizajes grupales.
- Identifican capacidades de la organización.
- Modifican la manera de entender a la empresa.
- Reconocen capacidades individuales clave más allá de los puestos de trabajo.

Estas apreciaciones afirman el hecho que las empresas en crecimiento deben generar a la vez de los cambios cuantitativos, cambios cualitativos que los sustenten, y esto generalmente implica cambios culturales.

Los modelos anteriores reflejan las etapas de desarrollo de las empresas, las cuales implican cambios, crisis y evolución, sin embargo, es de particular importancia lograr que este crecimiento sea beneficioso, hacer que perdure y sustente beneficios posteriores a la empresa.

Para Carrión (2007), el crecimiento interno implica invertir dentro de la propia empresa con el objetivo de desarrollar los recursos y capacidades necesarios para llevar a cabo la dirección de desarrollo elegida.

2.7. Crecimiento sustentable

Las cuestiones éticas y de responsabilidad social cobran mayor espacio en el desarrollo de las organizaciones, la cobertura de los medios de comunicación e internet facilitan a los clientes sus decisiones de compra, ampliando su visión y percepción de los productos y servicios que consumen, los clientes se encuentran ahora mucho más informados y comprometidos con sus ideas, lo cual favorece a aquellas organizaciones y empresas cuyos valores e imagen, resulten no solo atractivos, sino acordes con la ideología de sus consumidores finales.

La responsabilidad de una organización para con el entorno en el cual se desenvuelve, puede generar beneficios financieros, al publicitar las acciones emprendidas en este aspecto, se genera una empatía con quienes apoyan esta ideología, o al reducir costos mediante el consumo eficiente de los recursos procurando la satisfacción de las necesidades organizacionales sin menoscabar el entorno natural y social.

La sustentabilidad debe entenderse como una forma de vida, no es una finalidad en si misma, sino una continua modificación de hábitos, conductas y costumbres a favor de la misma organización como parte de una sociedad, un entorno ambiental y como proveedor, no solo de productos y servicios, sino de patrones culturales y de comportamiento de quienes con ella interactúan.

El uso racional de los recursos, el apoyo a campañas sociales y conservacionistas, así como el uso de fuentes de energía a favor del medio ambiente y de las generaciones futuras, son comportamientos que reflejan aquellas empresas que ocupan los niveles más altos de conciencia organizacional. Una empresa tiende a la sostenibilidad cuando es económicamente viable, ambientalmente limpia y cuando es socialmente justa. (Carrera, 2010).

A partir de la teoría presentada en el presente capítulo, se explican las variables del estudio, lo cual permitirá fundamentar las estrategias que constituyen la parte medular de este trabajo de investigación.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se analizan y describen los métodos empleados en el desarrollo de la investigación con el fin de determinar las características de la cultura organizacional y de los diferentes estilos de liderazgo en una pequeña empresa metalmeccánica, para ofrecer una serie de estrategias que a partir de las variables del presente estudio, permitan sustentar la expansión en un mediano plazo de la empresa en cuestión y, al mismo tiempo, forjar una imagen e identidad positiva que permita conservar o en su caso ganar la lealtad de quienes depende su crecimiento.

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizado es descriptivo, que mediante instrumentos tales como cuestionarios y entrevistas, pretende detallar las características del comportamiento de los líderes y de la cultura organizacional, desde los puntos de vista de los socios y de los empleados, de igual modo por medio de la revisión de literatura se plantean el estilo de liderazgo y la cultura organizacional idónea para sustentar el crecimiento de la empresa en estudio.

Es también un trabajo de tipo cualitativo, ya que mide variables como son el comportamiento y las actitudes. De igual modo, es propositivo ya que pretende sugerir estrategias para que a partir de los recursos internos la empresa en estudio se fortalezca y continúe su crecimiento a partir de sustentos firmes y recursos sólidos.

Destaca el aspecto cualitativo de la investigación, ya que la interpretación de la información se basa en las percepciones de la gente, sus sentimientos hacia el lugar de trabajo y hacia su líder. Este tipo de investigación utiliza descripciones de actitudes y sentimientos a través de preguntas de opción múltiple que permiten analizar similitudes y actitudes.

3.2 Dimensión de la Investigación

La presente investigación, brinda detalles desde el punto de vista de los participantes utilizando múltiples fuentes de datos (Tellis, 1997), y pretende aplicar la teoría existente y contribuir a la construcción de nuevas propuestas en los fundamentos teóricos con las particularidades del caso, como una oportunidad de adecuarlos para lograr una mejora en los resultados que se pretende obtener.

Aunque la empresa objeto de esta investigación es pequeña, las variables que se analizan requieren de múltiples fuentes de datos, por lo que los instrumentos se han

diversificado para lograr un análisis profundo y detallado de cada una de dichas variables.

El valor de la investigación cualitativa según Mintzberg (1979), radica en que la construcción de la teoría requiere amplia descripción, y esta riqueza de contenidos proviene de las anécdotas, ya que aunque existe infinidad de teoría, sólo es a través de su aplicación que nos encontramos en posibilidad de explicarlos.

Según Eisenhardt (1989), es a través de los casos de estudio que se generará nueva teoría o nuevos cuestionamientos acerca de la ya existente, y de acuerdo a Feagin y Sjonberg (1991), los casos de estudio brindan una visión holística para comprender los sistemas culturales, de igual modo según Conger (1998), los estudios cualitativos juegan un rol importante en la investigación de las características del liderazgo, ya que este fenómeno es en extremo complejo, y en un futuro no habrá una clara línea divisoria donde a los investigadores les sea posible decir que se cuenta con una total comprensión y entendimiento del liderazgo.

Estos dos puntos de vista engloban dos de las variables del presente trabajo de investigación, y brindan un panorama por medio del cual, se pretende dar una alternativa de solución al problema de investigación, utilizando métodos diversos para generar información adecuada, en combinación con la utilización de datos estadísticos para alcanzar conclusiones, y a partir de ellas construir la propuesta para este caso específico.

3.3 Diseño de la investigación

3.3.1 Inicio de la investigación a través de las variables y las preguntas de investigación.

A continuación se presentan las variables que integran el presente trabajo, así como las preguntas de investigación que se desprenden de cada variable y que tienen como finalidad, en primer término, brindar un diagnóstico del estado actual de las mismas, y del mismo modo, proveer de elementos para el diseño de las estrategias que lleven al desarrollo y crecimiento sostenido de la empresa en estudio.

3.3.1.1 La cultura organizacional.

Según Dyer (1985), hay ciertos supuestos que asumen los miembros de las organizaciones y que son el centro de la cultura, estos supuestos operan a un nivel profundo de los individuos, a un nivel inconsciente y generalmente no cambian, y si estos supuestos son compartidos entre los miembros de la organización, se afianzan con el paso del tiempo debido al reconocimiento y acciones continuas que los reafirman.

El estudio de la cultura organizacional en este trabajo de investigación, se basa teóricamente en las nociones de Edgar Schein (1991) sobre la conceptualización y funciones de la cultura organizacional, su nacimiento y desarrollo, así como el proceso de cambio de la misma, y sus íconos culturales.

La instrumentalización de esta variable se desprende de la respuesta dada a la siguiente pregunta:

¿Qué características presenta la cultura organizacional de la empresa en estudio?

La respuesta a esta pregunta es básicamente el diagnóstico de la cultura organizacional de Eri Rubber, el cual se realizó tomando como base las características deseables de la cultura organizacional que según las investigaciones de ciertos autores, han derivado en resultados positivos, tal es el caso de las proporcionadas por Kotter y Heskett (1995) acerca de las culturas fuertes, estratégicamente apropiadas y adaptables, así como el modelo de los siete niveles de conciencia organizacional de Richard Barrett (1998).

3.3.1.2 Liderazgo.

A partir de la revisión de la literatura, se presentan amplitud de teorías y estilos de liderazgo, con diversas variantes y combinación de conductas, actitudes y circunstancias que influyen en las organizaciones, específicamente en su cultura, ya sea en la construcción de la misma, en su desarrollo o cambio, los líderes llevan a sus organizaciones al éxito, el estancamiento o el fracaso.

De esta variable se desprende la siguiente pregunta de investigación.

¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante dentro de de la empresa en estudio?

Para responder a la segunda pregunta de investigación, el estudio toma como parámetro el modelo FRL por sus siglas en inglés (Full-Range Leadership Theory) de Bass y Avolio (1997), para determinar el estilo de liderazgo de los socios de Eri Rubber, así como su influencia en la cultura organizacional. Este modelo ha sido el resultado de años de investigación por los autores en las áreas del comportamiento humano y organizacional, y presenta tres estilos básicos de liderazgo, lo cual simplifica el estudio, ya que cualquier estilo de liderazgo puede encajar en las tres grandes ramas manejadas por los autores.

Una vez realizado el diagnóstico de las variables y su estado actual, en una tercera pregunta de investigación se plantea su relación con los parámetros planteados por los modelos elegidos para su análisis.

¿Cuáles deberían ser las características de la cultura organizacional y el liderazgo que generen un vínculo de lealtad con clientes, empleados, proveedores y comunidad?

Esta pregunta encuentra respuesta en la literatura existente y en sus conclusiones acerca de la idoneidad de cierto tipo de cultura organizacional y estilo de liderazgo en específico.

Sin embargo, esta idoneidad debe ajustarse a la realidad de Eri Rubber como ente único, así como al ambiente en que se desenvuelve, pues la respuesta a esta pregunta confronta directamente las circunstancias ideales contra la realidad de esta empresa.

La investigación tiene como finalidad, a partir de las variables anteriores sustentar las expectativas de crecimiento de Eri Rubber en un mediano y largo plazo, proponiendo estrategias que a partir del diagnóstico de su cultura organizacional y del estilo de liderazgo de los socios, identifiquen los aciertos que han incidido en su permanencia en el mercado, detecten oportunidades de mejora a partir de factores internos que fortalezcan su identidad y el vínculo de lealtad con clientes, empleados, proveedores y comunidad. Estas respuestas se dan a partir de la última pregunta de investigación.

¿Cuáles son las estrategias que a partir de la cultura organizacional y el liderazgo sustentarán las expectativas de crecimiento de la empresa en estudio?

Este cuestionamiento refleja la finalidad del presente trabajo, ya que una vez dadas las respuestas a todas las preguntas de investigación, se plantea la pregunta medular: ¿Cómo hacer que la cultura y el liderazgo de la empresa en estudio, en sus circunstancias reales, en el contexto de quienes interactúan en ella, de la industria

donde se desenvuelve y de sus competidores, sustenten, faciliten y hagan más eficientes los cambios que conlleva el crecimiento de Eri Rubber?.

La totalidad de estas circunstancias permitirán el diseño de las estrategias que finalmente serán el producto del presente trabajo.

El diseño de la investigación se basó en ciertos modelos tomados de la teoría que se desprende del tratado de las variables, de estos modelos se consideraron características que podrían generar resultados positivos dentro de los límites de la investigación, y por medio de instrumentos diversos como la observación, la entrevista y el cuestionario, se realizó el diagnóstico que es la parte central del presente trabajo, y de la cual fluyen las propuestas presentadas en él.

3.4 Sujetos de investigación

Los sujetos de investigación difieren según la variable a investigar, en la primera de ellas, referente a determinar el estilo de liderazgo, se centró en los socios a cargo de las operaciones en cada una de las plazas de esta empresa (San Juan del Río, Querétaro, Cuautitán Izcalli y Tula), y en los 52 empleados de la totalidad de las sucursales (operarios, empleados de mostrador, personal administrativo y vendedores) de todos los niveles de su estructura organizacional, ya que dicha cantidad no dificulta recabar las opiniones de la totalidad de la fuerza laboral.

En la segunda variable que corresponde a la cultura organizacional, se aplicó el instrumento a la totalidad de los empleados, así como entrevista a los socios y observación en la plaza principal de Eri Rubber.

3.5 Recolección de datos e instrumentación

Esta etapa de la investigación se divide en dos momentos, determinados por las dos variables a analizar.

3.5.1 La Cultura Organizacional de Eri Rubber & Fittings, S.A. de C.V.

Con el fin de realizar la colecta de datos se realizó un diagnóstico de la cultura organizacional, tomando como base la metodología sugerida por Rodríguez (2006), la cual se adecuó al propósito de la investigación y que consta de las fases siguientes:

- I. Contacto inicial
- II. Examen de artefactos culturales
- III. Entrevistas a informantes calificados
- IV. Cuestionario a la totalidad de empleados
- V. Determinación de los principales ítems culturales

3.5.1.1 Contacto Inicial.

En esta etapa se contactó a uno de los socios y en entrevista personal se le explicó el propósito de la investigación, el proceso de la misma y los beneficios que arrojaría para la empresa el resultado de este trabajo, que surgió y fue diseñado a partir de la necesidad y problemática actual de Eri Rubber & Fittings.

En posteriores entrevistas se procedió a indagar acerca de la situación financiera de la empresa y de los reportes de ventas en los últimos cinco años, se solicitó información acerca de los clientes, y de las previsiones de seguridad industrial.

De igual modo, mediante pláticas informales con el socio a cargo del taller de Tula, y observación en sus instalaciones, se procuró el conocimiento básico de las operaciones en dicho taller y en la tienda ubicada en la misma ciudad, sus instalaciones, las condiciones de trabajo y seguridad de los empleados, así como el desenvolvimiento de los mismos en sus actividades rutinarias y la naturaleza de las relaciones en el trato con clientes, superiores y entre compañeros de trabajo.

3.5.1.2 Examen de artefactos culturales.

En el segundo paso de la metodología se solicitó al socio encargado de la sucursal de Tula, la documentación escrita con la que cuenta Eri Rubber, como el organigrama y las definiciones de puestos, folletos internos, documentos de publicidad o propaganda o de seguridad industrial.

De igual modo, a través de entrevista semiestructurada y dirigida al socio a cargo del taller de Tula, se les cuestiona acerca de la misión, visión y objetivos, ya sean escritos o debidamente difundidos a los empleados, y en caso de no haberlos, cómo definen estos elementos de la planeación estratégica.

Por otro lado se indagó acerca de la existencia de algún slogan, historia oficial que sea de conocimiento de los empleados, de las premiaciones o ceremonias, fechas memorables, reuniones o actividades programadas en fechas especiales, normas y tradiciones en la que sea participe todo el personal.

Otro punto importante fue la intencionalidad en la creación de estos hitos culturales (origen, carácter y objetivos buscados con su elaboración, intenciones o razones por las que ha sido necesario elaborarlos), o si acaso simplemente se fueron formando con el tiempo y la costumbre.

3.5.1.3 Entrevista a informantes calificados.

Esta etapa, según Rodríguez (2006), tiene como finalidad recabar la versión de aquellos personajes clave en la historia de la empresa (con mayor antigüedad, más calificados o con mayor conocimiento de la misma), en este caso a la persona con mayor antigüedad en Eri Rubber, se le abordó mediante un entrevista, siendo ésta el socio a cargo del taller de Tula, quien en un principio se integró como empleado y

con el tiempo se hizo socio, esta persona es el empleado con mayor antigüedad, aparte de los fundadores iniciales.

En entrevista semiestructurada, se le cuestiona acerca de cuánto tiempo lleva trabajando en Eri Rubber, cuáles son los momentos relevantes en la vida de la organización, los personajes notables, así como las características con que define a su organización.

Estas particularidades permitirán evaluar la fortaleza de la cultura organizacional de la empresa, así como un conocimiento general acerca de su comportamiento, símbolos y manera de exteriorizar su personalidad y experiencias.

3.5.1.4 Cuestionario a la totalidad de los empleados.

En esta etapa se diseñó un instrumento de elaboración propia, basado en el modelo de siete niveles de conciencia organizacional de Richard Barrett (2006). Las preguntas del cuestionario fueron diseñadas de modo que coincidieran con las particularidades de cada uno de los niveles del modelo, enfatizando aquellas cuyas características apuntaran a la realidad percibida mediante la observación y las entrevistas.

El objetivo del cuestionario es recabar la percepción de los trabajadores acerca de situaciones puntuales dentro de la empresa, las cuales se ajustan a alguna de las características del modelo, mediante preguntas estructuradas con tres opciones de

respuesta, y tiene como finalidad verificar la percepción de los diferentes ítems culturales entre el colectivo de los trabajadores.

3.5.1.5 Determinación de los principales ítems culturales.

Para llegar a un diagnóstico útil para la investigación, se procuró abarcar una perspectiva lo más amplia posible dentro de los límites que la misma empresa presentó, y aún cuando el tamaño de la empresa facilita el desarrollo de la investigación, las actitudes y percepciones resultan complejas de analizar, por lo cual se fijó el modelo antes descrito como parámetro de una cultura sana y positiva, de igual modo, la literatura e investigaciones realizadas acerca de la cultura organizacional, aportaron distintas perspectivas acerca de los principales aspectos culturales a analizar. La observación y las entrevistas, también permitieron analizar la cultura desde otra óptica, y confrontar los resultados de los cuestionarios.

Los resultados del diagnóstico de los principales ítems culturales de Eri Rubber, se presentan en el capítulo IV.

3.5.2 Instrumentos de recolección de datos.

3.5.2.1 Instrumentos de análisis de la cultura organizacional.

Con el fin de lograr un panorama global de la cultura organizacional en Eri Rubber, y conocer las interrelaciones de los elementos culturales que la conforman, se

diseñaron una serie de instrumentos para abarcar en lo posible, dentro de la información proporcionada por la empresa, la mayor cantidad de datos que brinden a este estudio el contexto para coadyuvar a la resolución de la problemática de la empresa.

3.5.2.1.1 Observación y entrevista informal.

La observación es de primordial importancia en este tipo de investigaciones, pues la percepción del investigador, más allá de la información técnica recabada en cuestionarios y entrevistas, complementa e incluso en algunos casos, pone en duda los resultados de este tipo de instrumentos.

En esta investigación la observación se realizó desde la primera visita a las instalaciones de la empresa, en esta primera visita se procuró obtener una idea general del comportamiento de las personas y de las instalaciones del taller ubicado en la ciudad de Tula, así como de la actitud del socio a cargo de dicha plaza, con quien se realizó el primer acercamiento y fue el enlace con los demás socios.

Posteriormente se estructuró una guía de observación para recabar datos más detallados y específicos en posteriores visitas a la empresa, en las que la inspección visual realizada en el taller y la tienda ubicados en la ciudad de Tula, se centró en observar la conducta y actitudes de personal y socios, y la interacción entre ambos, la disposición de las instalaciones, limpieza y orden, medidas de seguridad industrial, existencia de carteles, logotipos y uniformes, así como

ambiente de trabajo. La guía de observación aparece detallada en los anexos del presente trabajo.

Por su parte la entrevista informal, se llevó a cabo en los primeros acercamientos con el socio a cargo del taller y tienda ubicados en Tula, para recabar datos generales de la empresa, conocer sus productos y sus clientes y analizar su problemática.

3.5.2.1.2 Entrevista semiestructurada.

Posteriormente se elaboró una entrevista semiestructurada dirigida al socio con quien se contactó inicialmente, y que, basada en el método de Rodríguez (2006), abarcó el segundo y tercer paso del análisis de la cultura organizacional, y cuya finalidad fue recabar información básica de las variables de estudio, la cual sirvió para sustentar la elaboración de los cuestionarios que abarcan la tercera etapa del método del autor.

Para Lindlof (1995), la entrevista ayuda a entender la postura de los informantes ante una situación determinada, a reconstruir experiencias pasadas, obtener descripciones de sucesos que son obtenidos por medio de la observación y a fomentar la confianza entre el investigador y el informante.

Los aspectos que abarcó la segunda etapa, relativa al examen de artefactos culturales, fueron:

- El estado financiero de la empresa en estudio y su evolución en los últimos 5 años.
- La existencia de documentación formal como organigrama, definiciones de puestos, folletos internos, documentos de publicidad o propaganda o de seguridad industrial.
- La existencia de misión, visión y objetivos, ya sean escritos y debidamente difundidos a los empleados, o en su caso se definen estos elementos de la planeación estratégica.
- El uso de algún slogan, historia oficial que sea de conocimiento de los empleados, premiación o ceremonia, fecha memorable, reuniones o actividades programadas en fechas especiales, normas y tradiciones en la que sea participe todo el personal.
- Intencionalidad del origen, carácter y objetivos de dichos hitos, intenciones o razones por las que ha sido necesario elaborarlos, o en su caso si fueron formándose con el tiempo y la costumbre.

Por otro lado, también se cuestionó acerca de las expectativas de crecimiento de Eri Rubber, si planean diversificar sus productos, invertir en innovación y ampliar su

presencia en otras localidades, si consideran alianzas o fusiones, así como los cambios en su gestión y la forma de financiar estos cambios.

En la tercera etapa, por medio de entrevista se abordó al socio encargado de la plaza de la ciudad de Tula, pues actualmente es el empleado con mayor antigüedad en la empresa, ya que se integró en un principio como trabajador, pasando posteriormente a asociarse en la administración de la misma, en esta etapa básicamente se pretendió abordar la historia de Eri Rubber y su crecimiento, los métodos de reclutamiento, selección e inducción del personal, de aquellos momentos relevantes en la vida del negocio, y de personajes notables.

3.5.2.1.3 Cuestionario

La finalidad del cuestionario fue recabar información detallada de la empresa, tomando como base los resultados de la primera etapa de investigación, ahondando en aquellos aspectos que tanto la observación como la entrevista, no aclararon. Este instrumento también permitió enfatizar las características de los modelos elegidos para el análisis de las variables, recoger tendencias de opiniones y analizar una parte de la personalidad de la empresa.

En su primera parte, el cuestionario pretende identificar aquellos elementos internos del comportamiento, motivación y percepción de las personas hacia su organización y su trabajo en la misma, lo cual permitirá ampliar la perspectiva de la cultura vista

desde quienes diariamente se encuentran inmersos en ella. Esta parte consta de veintiséis preguntas divididas en siete categorías, que corresponden a las fases del modelo de conciencia organizacional de Barrett, como lo muestra la Tabla 13.

Tabla 13.
Instrumentación del cuestionario de análisis de cultura organizacional.

Categoría del Modelo de Conciencia Organizacional	Aspectos a analizar	Preguntas
Supervivencia	Estabilidad financiera Seguridad laboral e industrial Condiciones laborales	22 y 23
Relaciones	Comunicación Respeto Atención al cliente Sentimientos de amistad Sentimientos de lealtad Competencia interna Manipulación	24, 26, 27, 28 y 34
Autoestima	Compromiso con la calidad y excelencia Medición del desempeño Existencia de sistemas de alto rendimiento	31, 32 y 33
Transformación	Sentimientos de orgullo Empoderamiento y delegación de funciones. Compromiso con la mejora continua Crecimiento personal Diversidad Toma de riesgos	35, 36, 37 y 38
Cohesión interna	Visión compartida Valores compartidos Sentido de identidad Confianza Integridad Honestidad	29, 30, 39, 40, 41 y 42
Compromiso	Cuidado de los empleados Integración con la comunidad Preocupación por el medio ambiente	25, 43, 44 y 45
Servicio	Responsabilidad social Ética Sustentabilidad ecológica Buena voluntad Impacto en futuras generaciones	46 y 47

Nota. Fuente.- Elaboración propia.

Tanto la primera como la última categoría, agrupan el menor número de preguntas debido a que estas etapas, recaban datos provenientes en su mayoría de las entrevistas previas, y son las menos probables en las que se halle la empresa en estudio debido a su edad y tamaño. Las categorías intermedias, por el contrario, agrupan el mayor número de preguntas pues en éstas probablemente se encuentre la mayoría de rasgos de Eri Rubber.

3.5.2.2 Instrumentos de análisis del Liderazgo.

Para determinar el estilo de liderazgo de los socios, el estudio pretende analizar la percepción de este aspecto, únicamente desde el punto de vista de los empleados, por lo que se dedicó una parte del instrumento a analizar este aspecto.

3.5.2.2.1 Cuestionario

El cuestionario se aplicó a la totalidad de los empleados de cada una de las plazas de Eri Rubber, con el fin de evaluar el comportamiento percibido respecto a cada uno de sus respectivos jefes, el análisis del liderazgo junto con el de cultura organizacional conforman un solo cuestionario, únicamente dividido en dos partes que analiza cada una de las variables.

En la aplicación del instrumento no se solicitan datos personales, ni laborales de los empleados, ya que únicamente se pretende recabar opiniones del jefe y de su lugar

de trabajo, sin importar los puestos o sueldos recibidos, ni datos como sexo, edad u otros.

La parte de liderazgo tiene un total de veintiún preguntas con tres posibles categorías de respuesta, que corresponde cada una de ellas a un estilo de liderazgo del modelo de Bass y Avolio (liderazgo transaccional, liderazgo transformacional y liderazgo *laissez faire*). Las categorías así como las preguntas respectivas se muestran en la Tabla 14.

Tabla 14.

Instrumentación del cuestionario de análisis del Liderazgo.

Categoría del Modelo de FRL	Aspectos a analizar	Preguntas
Liderazgo transformacional	Nivel de Influencia en los subordinados	13, 17 y 20
	Carisma	2, 3, 12 y 18
	Nivel de motivación ejercido en los subordinados	6 y 16
	Nivel de Estímulo Intelectual ejercido en los subordinados	1, 7, 9 y 11
	Consideración individual	8 y 10
Liderazgo transaccional	Reconocimiento y recompensa	5 y 19
	Reacción ante los errores y problemas	4, 14 y 15
	Resistencia al cambio e innovación	21
Liderazgo <i>laizess-faire</i>	Pasividad	Todas las preguntas

Nota. Fuente. Elaboración propia. Bass y Avolio (1997)

El cuestionario se dirigió a la totalidad de los empleados de la empresa en estudio para recabar sus impresiones acerca del estilo de liderazgo de sus respectivos jefes, el diseño de dicho instrumento se realizó en escala múltiple, a modo que los trabajadores pudieran escoger el supuesto que más se ajuste a la realidad percibida por ellos, y que de igual modo facilite el diagnóstico en el manejo de los datos.

Las respuestas se clasificaron de modo que cada una de ellas cayera en la interpretación de uno de los tres estilos de liderazgo del modelo de Bass y Avolio, esto facilita tanto la interpretación, como la codificación, pero sobre todo, las impresiones de las personas que lo respondieron.

Sin embargo, el instrumento no está diseñado para determinar, en el caso de la cultura organizacional, en qué nivel de conciencia organizacional se encuentra la empresa en estudio, sino para recoger las impresiones de los trabajadores y con base en ellas y en otros datos, verificar qué características de cada uno de los niveles presenta, de cuales carece y dadas esta respuestas, verificar los resultados de la observación, la revisión documental y las entrevistas, para dar respuesta a las preguntas de investigación.

3.5.2.3 Procedimiento

Posterior al diseño de los cuestionarios, se aplicó prueba piloto a una muestra de cinco empleados, con el fin de verificar que las preguntas y posibles respuestas de

opción múltiple fueran explícitas y comprensibles, esta prueba se aplicó directamente, anotando en el momento las posibles correcciones y sugerencias de los empleados. Esto permitió detectar errores ortográficos e inconsistencias en las preguntas planteadas y respuestas sugeridas.

Una vez impresa la versión definitiva de los cuestionarios, se agendó una visita para aplicarlos en la planta de Tula, Hidalgo y en la tienda ubicada en la misma ciudad.

En cuanto a las plazas de Cuautitlán Izcalli, San Juan del Río y Querétaro, los cuestionarios fueron enviados por medio del socio a cargo de la planta ubicada en la ciudad de Tula, previo aviso a los demás socios. Los cuestionarios ya contestados se recabaron de la misma forma.

3.6 Análisis de Datos

Dado que el número de cuestionarios aplicados fue muy reducido (52 en total), cada uno de ellos se tabuló en el programa Excel, concentrando la información por cada uno de los cuestionarios, por plaza y por categoría de pregunta, lo anterior permitió obtener un promedio de cada uno de los indicadores, para posteriormente verificar en qué categoría se agrupó el mayor número de respuestas, conforme muestran las Tablas 15 y 16.

Tabla 15.

Ejemplo de hoja de vaciado de datos.

Numero de pregunta	Plaza			Total por categoría A B C	Verificación
	Número de Cuestionario				
	Categoría de respuesta "A"	Categoría de respuesta "B"	Categoría de respuesta "C"		
1	X			10 20 22	52
2		X		30 12 10	52
3			X	2 25 25	52
Total	47	47	47		

Nota. Fuente. Elaboración propia.

Este método permitió analizar las respuestas de cada trabajador a cada una de las preguntas, realizar la verificación de resultados con facilidad y examinar el comportamiento de cada una de las sucursales. Las preguntas relativas al liderazgo y a la cultura organizacional aparecen en el mismo cuestionario, correspondiendo al liderazgo de la pregunta número 1 a la 21, y a la cultura organizacional de la 22 a la 47, contemplando de igual modo un análisis por separado de cada una de las variables.

La Tabla 16 muestra cada una de las categorías de análisis para cada una de las variables, según los modelos planteados.

Tabla 16.

Categorías de análisis por variable.

Variable y Categoría de análisis	Categoría de respuesta "A"	Categoría de respuesta "B"	Categoría de respuesta "C"
LIDERAZGO			
Influencia			
Carisma			
Motivación	Tendencia	Tendencia	Tendencia
Estímulo Intelectual	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo
Consideración individual	Transaccional	Laizess - faire	Transformacional
Reconocimiento			
Reacción ante los errores			
Resistencia al cambio			
CULTURA ORGANIZACIONAL			
Supervivencia	Tendencia opinión negativa	Tendencia opinión indiferente	Tendencia opinión positiva
Relaciones			
Autoestima			
Transformación			
Cohesión			
Compromiso			
Servicio			

Nota. Fuente. Elaboración propia.

En la Tabla 16 se muestran las categorías en las cuales se agruparon las diferentes preguntas del cuestionario, el total de preguntas por categoría se multiplicó por el número de cuestionarios aplicados (52, que representa el total de empleados de la empresa), dicho resultado indicó la base sobre la cual calcular los porcentajes por categoría de respuesta.

3.6.1 *Técnica de análisis de datos.*

Utilizando el método antes referido, en Excel se ingresaron los totales de cada una de las tres posibles respuestas a cada una de las cuarenta y siete preguntas, dichos resultados arrojaron un porcentaje, logrando de este modo obtener tanto un total, como un valor porcentual para cada una de las posibles respuestas en cada una de las preguntas, lo cual permite de manera general obtener un panorama del estado de la cultura organizacional y del estilo de liderazgo predominante en cada una de las plazas de la empresa.

Tras haber determinado las dimensiones de la investigación y la metodología de recolección y análisis de datos, se presentan a continuación, los resultados de dicho análisis en cada una de las variables que abarca el estudio.

CAPITULO IV

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA Y EL ESTILO DE LIDERAZGO

En el presente capítulo, se presentan los resultados obtenidos en los diferentes momentos de la investigación, con los distintos métodos de recolección de datos, lo que permitirá determinar el estado actual de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo predominante en la empresa en estudio.

De acuerdo con la metodología señalada para tal efecto, y tomando como primer punto el resultado de la observación y las entrevistas, se presentan a continuación los resultados del análisis de la cultura organizacional en Eri Rubber.

4.1 Resultados del análisis del diagnóstico de la cultura organizacional

De acuerdo con la metodología presentada, en primera instancia se acudió a la entrevista con el encargado de la principal plaza de Eri Rubber, es donde se encuentra el único taller y fue la primera en formarse, contando con el mayor número de empleados, siendo la primera en importancia y donde se centró el estudio.

4.1.1 Resultados de la observación y entrevista informal.

En la primera visita al taller y tienda de la ciudad de Tula, Hgo., se encontraron instalaciones limpias y un solo taller sin divisiones en su estructura, con las

máquinas dispuestas en una sola orientación, los trabajadores se encontraban centrados en sus funciones; en la parte trasera se encuentra una bodega con diferentes tipos de materiales y productos, tanto de la tienda como del taller, la oficina del socio a cargo de dicha plaza se encuentra en un pequeño espacio en la parte superior del taller, desde donde puede observar las actividades de los empleados, en el taller laboran un total de 22 personas, atendiendo solo una de ellas labores administrativas y el resto labores de mano de obra, las tres restantes atienden la tienda ubicada en la misma ciudad.

La tienda por su parte, exhibe los colores de la empresa y el logotipo en su fachada, la cual no tiene exhibidores exteriores, y de igual modo cuenta con una oficina y el espacio donde se atiende a los clientes, con un mostrador que exhibe diferentes conectores, y piezas que están a la venta, así como folletos y papelería ilustrativa de los diferentes productos.

En cuanto a seguridad industrial los empleados cuentan con guantes, cascos y caretas, así como con uniformes, sin embargo, la mayoría de ellos no utilizan los uniformes, no se observaron letreros, extinguidores, ni avisos de esta índole en las instalaciones del taller.

El personal se encuentra centrado en sus labores y no se observó demasiada interacción entre ellos, salvo en el descanso para el almuerzo donde se reúnen en el exterior del taller, pues no cuenta con instalaciones para comer, únicamente hay un

horno de microondas, en esta primera fase se percibió que cada quien sabe lo que le corresponde realizar y se avocan a cumplir con sus labores, de igual modo el socio a cargo no precisa de dar demasiadas indicaciones a los empleados ni estar en constante supervisión.

En la entrevista informal se recabaron datos como los antecedentes de la empresa, el número de empleados, los productos que fabrica, las plazas donde se ubica cada una de sus sucursales y la problemática actual de la misma, dichos datos han sido expuestos en capítulos anteriores.

4.1.1.1 Situación financiera actual.

En entrevista semiestructurada, y según el método de estudio se indagó acerca del estado financiero de la empresa en estudio, la cual no cuenta actualmente con créditos o deudas externas, esta se ha logrado financiar de sus propios ingresos e incluso se ha adquirido maquinaria, que aún sin ser nueva, permitirá continuar con la expansión deseada, por lo tanto cuenta con finanzas sanas al momento y una estabilidad satisfactoria.

Sus ventas se han incrementado a través de los últimos años, centrándose en la venta e instalación de conectores y mangueras industriales, sin embargo los trabajos de pailería han ido en aumento, pues la empresa diseña, fabrica e instala diferentes contenedores de alimentos, que van desde simples charolas de medidas especiales,

hasta contenedores para máquinas que participan en la producción y envasado de alimentos. La empresa registra mayores ventas en el estado de Querétaro.

No fue posible acceder a los datos contables ni a los estados financieros de la empresa, por lo que esta información fue recabada de manera verbal.

4.1.1.2 Filosofía y Planeación Estratégica.

En este punto la empresa no cuenta con una misión y visión claras y difundidas entre todos los miembros de la organización. Los socios coinciden en definir el negocio al que se dedican y el “para que” de sus acciones, de igual modo tienen definido el rumbo al cual desean dirigir sus esfuerzos, y las metas que desean lograr en el largo plazo, pero los empleados no conocen esta finalidad.

En cuanto a los objetivos en el corto plazo, los empleados dicen conocerlos, más no así aquellos de mediano y largo plazo, por otra parte, Eri Rubber no cuenta con una estructura definida y del conocimiento de todos los integrantes. Cada socio maneja una estructura diferente en su plaza y conoce la distribución general de la empresa y de cada una de las sucursales, sin embargo, esta información no es del conocimiento de la totalidad del personal, pues solo aquellos profundamente involucrados en las cuestiones administrativas manifiestan conocimiento al respecto.

4.1.1.3 Documentos oficiales.

Actualmente Eri Rubber no cuenta con organigramas, definiciones de puestos, folletos u otro tipo de documentos internos, las personas conocen la estructura saben de quien dependen y de la existencia de las otras plazas, pero la estructura no está definida en un organigrama formal. La empresa en estudio tampoco cuenta con manuales de organización, ni con manuales de procedimientos o de seguridad industrial.

4.1.1.4 Plan de crecimiento.

Los socios manifiestan tener metas concretas de crecimiento y expansión, y saber qué pasos específicos seguir para ello, sin embargo, aún no concretan estos ideales en planes y programas específicos, con metas detalladas, plazos para su ejecución, costos financieros, estudios de factibilidad y de mercado.

Aún cuando se manifiesta expresamente saber hacia dónde ampliar las operaciones de la empresa, el plan de crecimiento aún no se encuentra debidamente estructurado, ni tampoco cuenta aún con las proyecciones financieras, de ventas, rentabilidad y crecimiento, que requiere un proyecto como el que Eri Rubber tiene planeado echar a andar. A decir de los socios la apertura de nuevas sucursales y fortalecimiento de la producción de moldes de acero inoxidable, es un proyecto a

largo plazo, que se planea concretar poco a poco, pero forjando antes un sustento ideológico, de gestión y operacionalización de la empresa que facilite este proceso.

4.1.1.5 Artefactos culturales.

Eri Rubber maneja el slogan “*Fast Connections, Fast Solutions*” en su página de internet, sin embargo, está enfocado a los clientes ya que no es del conocimiento de los empleados, de igual modo cuenta con logo el cual aparece en el sitio web así como en las tiendas, sin embargo, en el taller no aparece. Los colores oficiales que se aprecian tanto en el logo como en las fachadas de las tiendas son el amarillo y el negro.



En cuanto a la historia oficial, no ha sido difundida entre los empleados, los socios la conocen pero no la difunden y los trabajadores únicamente conocen lo que han experimentado desde su ingreso a la empresa, no hay ceremonias de ningún tipo, más que el festejo de los cumpleaños una vez al mes, las reuniones se dan de manera informal y sin periodicidad fija, sin embargo, no se realizan otro tipo de festejos religiosos o festivos.

Las normas y reglas se comunican por parte del socio que ha contratado al empleado, y eventualmente cuando surge algún cambio, se les hace saber las nuevas disposiciones de manera verbal, las cuales se basan en el criterio del socio que contrata al empleado, sin embargo, los compañeros de trabajo se encargan de involucrar al nuevo trabajador en las normas y reglas no explícitas que se han generado a lo largo del tiempo.

Por otra parte, no se identifican figuras tales como líderes o héroes, sin embargo, los empleados conocen ciertos pasajes de la historia de la empresa e identifican de manera positiva a sus respectivos superiores, (socio de la sucursal en cuestión).

Por lo anteriormente expuesto, se puede deducir que la cultura en Eri Rubber no cuenta con elementos de fortaleza, no ha sido deliberadamente generada y se ha ido creando conforme las circunstancias lo dictan.

4.1.1.6 Reclutamiento, selección e inducción del personal.

En la tercera etapa de la investigación, el socio a cargo de la sucursal de Tula, informó acerca del proceso que sigue el personal al ingresar a la empresa, como en la mayoría de las PyMEs, este proceso se aplica de manera informal pues no existen reglas establecidas para el mismo, pero la experiencia dentro de otras empresas le ha permitido adquirir conocimientos que aplica en las estrategias de reclutamiento de

personal, sin embargo, estas no están documentadas ni se aplican en las otras plazas, quedando este proceso en manos del socio a cargo de cada una de ellas.

El reclutamiento se lleva a cabo básicamente pegando anuncios en la tienda y en escuelas de nivel técnico, sin embargo, no hay una respuesta positiva entre los egresados de estas instituciones educativas, por su parte, los anuncios de la tienda han generado mayor respuesta, pero un alto porcentaje de los interesados no reúnen las características deseables para los puestos que se requieren.

Eri Rubber procura contratar ayudantes para que aprendan el oficio y puedan ascender, cuidando al mismo tiempo el capital de conocimiento generado por el personal con mayor experiencia y antigüedad.

En cuanto a la inducción, son los mismos socios quienes explican las tareas a realizar en cada una de sus plazas, así como las normas de operación y comportamiento, las cuales tampoco se encuentran debidamente documentadas, ni son uniformes en todas las sucursales, en el proceso de inducción no se habla de valores, sino de las reglas personales de cada socio a cargo en la sucursal en cuestión.

La capacitación se da de manera informal para los empleados de mostrador, solamente se explica la forma de operar, precios, productos, horarios y responsabilidades, a los vendedores se les solicita experiencia y básicamente la

capacitación gira en el mismo sentido, en cuanto a la operación de la maquinaria, es el socio de la planta de Tula, donde se ubica ésta, quien toma la capacitación y posteriormente capacita a su vez, a los operarios. Esta decisión se tomó debido a la fuga de capital intelectual que se daba cuando eran los trabajadores quienes tomaban la capacitación fuera de la empresa.

Eri Rubber no tiene problemas de rotación de personal de manera frecuente, la gente se muestra a gusto en su empleo, y a decir de los socios, los motivos por los cuales los trabajadores abandonan el empleo tiene que ver con cuestiones personales, pues esta empresa brinda las prestaciones de ley y salarios acorde a sus funciones, así como jornadas laborales apegadas a la legislación aplicable.

Eri Rubber procura cuidar a su personal, siendo este cuidado más evidente en el taller de Tula, pues se ha visto en dificultades para conseguir personal calificado debido a la labor especializada de los torneros y demás operadores del taller, dada la carencia de este tipo de técnicos, así como el escaso interés de los jóvenes en contratarse como aprendices.

Con base en el diagnóstico preliminar se presentan a continuación los resultados de los cuestionarios, los cuales muestran un análisis a mayor profundidad, y a nivel de las percepciones y opiniones de los empleados.

4.2 Análisis estadístico de los instrumentos de cultura organizacional y liderazgo.

Los resultados de los cuestionarios aplicados, se ingresaron al programa Excel, con el fin de verificar los totales de cada una de las categorías de respuesta y posteriormente traducirlos en gráficas y tablas para facilitar la comprensión de los datos presentados.

Antes de proceder al análisis de cada una de las variables en relación al modelo seleccionado para diagnosticar la cultura organizacional, se muestran los resultados del comportamiento estadístico de la parte del instrumento dedicado a la cultura organizacional.

En un primer momento se presentan los resultados del análisis de la cultura organizacional y posteriormente del estilo de liderazgo, de igual modo dentro del análisis de estas variables, se presentarán los resultados por plaza, es decir de manera separada en cada una de las sucursales de la empresa, posteriormente se analizan los datos de manera global, con el fin de poder construir la propuesta objeto del presente trabajo.

4.2.1 Análisis de datos del instrumento de cultura organizacional.

A continuación se presentan las tendencias y valores generales por sucursal, con el fin de identificar las diferencias en la cultura en cada una de las sucursales de la empresa en estudio.

Tabla 17.

Tendencia por sucursal (cultura organizacional).

Sucursal	Tendencia negativa		Tendencia indiferente		Tendencia positiva	
	No.	%	No.	%	No.	%
Tula	69	12%	167	29%	336	59%
Querétaro	45	12%	112	31%	207	57%
Cuautitlán Izcalli	16	6%	84	32%	160	62%
San Juan del Río	19	12%	48	31%	89	57%

Nota. Fuente. Elaboración propia.

La Tabla 17 muestra las tendencias de las respuestas a un total de 26 preguntas relativas a la cultura organizacional aplicadas en el instrumento, multiplicadas por el número de empleados que lo contestaron en cada una de las plazas: en Tula 22 empleados, en Querétaro 14 empleados, en Cuautitlán 10 empleados y en San Juan del Río 6 empleados, procediendo a realizar el conteo general de cada categoría de respuesta siendo a) negativa, b) indiferente y c) positiva.

Las respuestas de las cuatro sucursales muestran una tendencia general de una opinión positiva de los empleados hacia su empresa, quedando los menores números y porcentajes ubicados en las opiniones negativas, y en una tendencia central las opiniones indiferentes. Es notable la similitud en porcentajes de las sucursales de San Juan del Río y Querétaro, ya que éstas son administradas conjuntamente por los mismos socios, en la sucursal de Cuautitlán Izcalli aparece el mayor porcentaje de tendencia de opiniones indiferentes comparado con las otras sucursales, sin embargo la tendencia favorece a las opiniones positivas, al igual que en la sucursal y taller ubicados en Tula de Allende.

Estas tendencias se analizaron tomando en cuenta el número de empleados que contestaron el cuestionario en cada sucursal, multiplicado por el número de preguntas dedicadas a la cultura organizacional, en relación a este total se calcularon los porcentajes.

Como resultado del análisis anterior y dado que en las sucursales existe una opinión similar de los empleados acerca de su empresa, a continuación se muestra el análisis por el bloque de preguntas que conforman cada una de las dimensiones e indicadores que se recabaron mediante cuestionario de la variable de cultura organizacional, analizando de manera global las respuestas dadas.

4.2.1.1 Nivel uno del modelo de conciencia organizacional: Supervivencia.

Dentro del nivel número uno, se evalúa la estabilidad financiera, así como cuestiones tales como salud y seguridad de los empleados, generalmente se da en los primeros años de vida de las organizaciones y se pueden encontrar valores limitantes como caos, control excesivo y explotación, ya que la satisfacción de las personas se sacrifica en aras de las ganancias económicas.

Dado que Eri Rubber ha superado claramente la etapa de supervivencia, únicamente se evalúan en el presente trabajo de investigación los aspectos de estabilidad, crecimiento financiero y seguridad industrial, los cuales se abordaron mediante entrevista y observación, así como condiciones laborales, punto que toca el cuestionario. Lo anterior con el fin de verificar su crecimiento en los últimos cinco años, y si ésta se preocupa por la seguridad física de sus trabajadores en el desempeño de sus funciones, así como la percepción de estos últimos de las condiciones bajo las cuales realizan su trabajo.

4.2.1.1.1 Estabilidad percibida por el trabajador en su empleo.

Se evaluó la percepción de los trabajadores en cuanto a la estabilidad en su empleo, si éstos se sienten seguros, si temen perderlo o si son ellos quienes lo abandonan por voluntad propia. Las respuestas proporcionadas por los trabajadores arrojaron los siguientes resultados: de un total de 52 encuestados un 8%, aseguró sentir

temor de perder su empleo y sentirse inestable en el mismo, mientras que un 21% dijo sentirse estable y que la gente abandonaba el empleo por voluntad propia, en lo que respecta al 71% restante dijeron sentirse estables y sin temor de perder su trabajo.

4.2.1.1.2 Trato y pago justo en relación con el trabajo realizado.

Este punto tiene como finalidad verificar si el trabajador siente que el pago que recibe por sus funciones es justo en función de sus responsabilidades, horario de labores y trato por parte de sus superiores. El mayor porcentaje representado por un 52% de las opiniones, indica que el pago y prestaciones, así como el trato que reciben es justo y no se sienten explotados, mientras que otro porcentaje representativo del 31% indica que el pago únicamente le alcanza para sus necesidades básicas, considerándolo no más que suficiente, mientras que el restante 17% no perciben justo el pago por sus labores.

4.2.1.2 Nivel dos del modelo de conciencia organizacional: Relaciones

Dentro del segundo nivel las empresas muestran mayores niveles de comunicación y respeto, así como atención al cliente, son notorios los sentimientos de amistad y lealtad, de igual modo, destaca como aspecto negativo la competencia interna y la manipulación. Con el fin de evaluar este nivel se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

4.2.1.2.1 Conocimiento de objetivos.

Se evalúa si los trabajadores conocen los objetivos y productos de la empresa en estudio y la manera en que fueron informados de los mismos. Los resultados obtenidos indican que únicamente un 10% de los trabajadores no fueron informados de los objetivos de la empresa, ni de la finalidad de los productos que fabrica, mientras que un 29% reporta que únicamente se les informó de manera escueta los detalles básicos de sus labores, y el 61% informó conocer desde el inicio la finalidad de los productos y los objetivos que su trabajo pretende alcanzar.

4.2.1.2.2 Atención al cliente.

Indaga acerca de la percepción de los empleados acerca del cuidado que ellos mismos brindan, o que perciben tiene la empresa hacia los clientes. Un 4% indica que ha notado que las solicitudes de los clientes son ignoradas y ha percibido retrasos y quejas, un 35% indica que difícilmente contactan con clientes mientras que el 61% dice que los clientes son atendidos con amabilidad y se responde de inmediato a sus solicitudes.

4.2.1.2.3 Relaciones.

Se indaga acerca de la percepción de los empleados acerca de las relaciones que se dan entre compañeros de trabajo, entre empleados y jefes y con los mismos clientes, así como aspectos negativos que se presentan en esta etapa como la

competencia interna. El 69% de los empleados perciben tener buenas relaciones de amistad y cooperación con sus compañeros, jefes e incluso algunos clientes, el 25% mostro una actitud indiferente al respecto y el 6% percibe un ambiente de rivalidad y competencia entre los compañeros de trabajo y mala relación con los superiores.

4.2.1.2.4 Lealtad.

La pregunta relativa trata de reconocer la reacción de los trabajadores ante una situación difícil en su empresa, y si los vincula a ésta sentimientos de lealtad y solidaridad. La gran mayoría de los trabajadores representada por el 79% indican que pondrían todo su empeño en sacar adelante su trabajo ante una situación difícil en su empresa, un 11% permanecería indiferente mientras siguiera contando con su pago, y el 10% restante comenzaría a buscar otro empleo de inmediato.

4.2.1.2.5 Orgullo.

Se cuestiona acerca del sentimiento que inspira a los trabajadores el desempeñar sus funciones dentro de la empresa donde laboran, qué tipo de sentimientos los unen a su lugar de trabajo y a las personas que laboran en él. Únicamente un 4% dijo sentir decepción ante el ambiente de trabajo y el trato que se brinda a las personas, mientras que el 21% indicó no importarle, ya que únicamente trabaja por el pago que recibe, y el 75% apuntó a sentirse orgulloso de su empresa y de los

productos que fabrica o comercializa, así como de las relaciones que mantiene con las personas en la misma

4.2.1.3 Nivel tres del modelo de conciencia organizacional: Autoestima.

Las empresas ubicadas en este nivel de conciencia organizacional, se destacan por sus iniciativas que mejoran la calidad de sus productos o servicios, y con dirigir sus acciones hacia la excelencia, cuentan ya con sistemas de medición del desempeño, y se enfocan en el alto rendimiento, de igual forma sus miembros se caracterizan por mostrar orgullo hacia su empresa, en esta etapa hay preocupación por el crecimiento profesional de las personas. En el instrumento de análisis de la cultura organizacional se destacan los siguientes aspectos correspondientes a este nivel.

4.2.1.3.1 Normas y reglas.

Recaba la impresión de los trabajadores acerca de la naturaleza de las normas y reglas que se han fijado para establecer el orden en la empresa en estudio. Un 67% contestó que las normas y reglas que ha fijado la empresa son las necesarias para mantener la seguridad y orden en la misma, mientras que un no menos significativo 29% indicó no estar enterado de ninguna norma y guiarse únicamente por el ejemplo de los compañeros, y el 4% percibe que las normas son estrictas y de no seguirse se aplican sanciones.

4.2.1.3.2 Calidad en los productos.

Se cuestiona a los trabajadores acerca de su percepción del trabajo realizado con calidad, la actitud al desempeñar sus funciones y el esfuerzo extra que imprimen en sus labores, así como el empeño que demuestran al ejercer su función. Un 67% contestó que las personas ponen empeño en realizar bien su trabajo, por su parte un 29% dijeron que la gente no realiza ningún esfuerzo extra ni se ocupa de la calidad de su trabajo y el 4% contestó sentir disgusto en el trabajo y que éste no se realizaba bien.

4.2.1.3.3 Idoneidad de los procedimientos.

Los trabajadores dejan su impresión acerca de la burocracia, y en caso contrario, agilidad en los procedimientos, así como las reglas y normas que son necesarias o quizá entorpecen el desempeño de sus funciones. En esta pregunta un 10% contestó que hay muchos procedimientos inútiles que entorpecen el desarrollo de las funciones, mientras que un 46% indicó que cada quien realiza su trabajo a su propia consideración sin demasiados trámites o normas, mientras que el 44% indicó que los trámites y procedimientos son los suficientes para realizar el trabajo de manera adecuada.

4.2.1.4 Nivel cuatro del modelo de conciencia organizacional: Transformación.

En este nivel se ve reflejado que en la delegación de funciones, cada vez más actividades quedan bajo la responsabilidad directa de los trabajadores, muestran también su compromiso con la mejora continua en sus procesos y el crecimiento personal de los trabajadores, a diferencia del nivel anterior que antepone el crecimiento profesional, de igual modo el comportamiento de la empresa en estudio es abierto e incluyente, mostrando apertura hacia la diversidad social e ideológica, las empresas se vuelven temerarias y asumen riesgos y métodos novedosos. En esta sección el cuestionario recoge los siguientes aspectos.

4.2.1.4.1 Toma de decisiones.

Este aspecto pretende recoger las impresiones del personal acerca de la medida en que los trabajadores pueden decidir asuntos relativos con su trabajo sin consultar a sus superiores, es decir, la libertad de solucionar problemas y toma de decisiones importantes. El 21% de los trabajadores opinó que debe consultar con su jefe cualquier decisión relativa a su labor, un 25% informa que únicamente decide en casos urgentes, cuando no hay nadie más que tome las decisiones, y el 54% coincide en que tiene total libertad para tomar decisiones relacionadas con su trabajo.

4.2.1.4.2 Mejora continua.

En esta parte, el cuestionario recaba la impresión del compromiso e interés de las personas en mejorar su trabajo de manera voluntaria, y de la generación de ideas que puedan beneficiar los procesos o productos. El 13% de los entrevistados informa que se limita a realizar lo que se les pide, a menos que exista un incentivo de por medio, un 39% se compromete con el trabajo únicamente en caso de pedidos especiales o importantes, mientras que el 48% opina que la gente se muestra comprometida con mejorar el trabajo y generar ideas para eficientizarlo.

4.2.1.4.3 Crecimiento personal.

Los trabajadores dejan su impresión acerca de cómo su trabajo ha influido en su crecimiento personal, en su bienestar y el mejoramiento de sus actitudes o satisfacción. La mayoría de las personas en la empresa, representadas por un 56% coinciden en afirmar que su trabajo ha influido en sentirse satisfecho y productivo, el porcentaje que le sigue es de 29% quienes manifestaron que las cosas que les proporcionaban satisfacción no tenían que ver con su trabajo, y el restante 15% opinaron que el ambiente de trabajo no era acorde para el bienestar de las personas.

4.2.1.4.4 Toma de riesgos.

Detecta la precepción de cambios al interior de la empresa en estudio y la velocidad de los mismos, así como los generadores de dichos cambios. Un 9% de las personas manifestaron notar que difícilmente se tomaban decisiones arriesgadas, y que no hay grandes cambios en la forma de hacer las cosas, el 33% manifiesta que la empresa ha cambiado solo cuando han surgido motivos fuertes para hacerlo, y el 58% informa que normalmente hay cambios para tratar de mejorar el trabajo y se toman riesgos para hacerlo.

4.2.1.5 Nivel cinco del modelo de conciencia organizacional: Cohesión Interna.

En este punto las empresas han desarrollado una cultura cohesiva con valores y visión compartida, tienen un alto sentido de su misión y visión y sus integrantes se sienten parte de una comunidad, hay confianza entre los miembros y son percibidos altos niveles de integridad y honestidad, la gente se siente alineada con su organización. Los ítems para abordar este nivel son los siguientes:

4.2.1.5.1 Ambiente de trabajo.

Se indaga acerca de la percepción de los empleados hacia el compañerismo o falta de él que se percibe en Eri Rubber, si sienten simpatía hacia otros integrantes, les es indiferente o si se sienten a gusto compartiendo con los demás. El 67% de los entrevistados informó que percibe un ambiente de trabajo relajado y de cooperación,

de convivencia y buen humor entre compañeros, el 31% manifestó percibir indiferente el ambiente de trabajo y dedicar el tiempo únicamente a las labores, sin mayor interactuar con el resto, mientras que el 2% percibió un ambiente pesado con poca simpatía y convivencia difícil.

4.2.1.5.2 Fiabilidad.

Se trata de cómo es percibido este valor cuando se trata de contar con el apoyo de los trabajadores por parte de los jefes o entre compañeros de trabajo, si hay promesas que no se cumplen y la forma como son dadas las explicaciones. Un 12% opinó que notaban engaños en el manejo de la información y promesas que se les daban, el 23% indicó que únicamente se daban indicaciones sin explicar el porqué de las mismas y el 65% opina que la información se maneja con transparencia y veracidad.

4.2.1.5.3 Valores compartidos.

Recoge la impresión del entrevistado acerca de las actitudes y valores que manejan tanto jefe como compañeros de trabajo, y si éstas son coincidentes con las propias. El 65% de los trabajadores indica que la mayor parte de las personas en la empresa, comparte sus valores y actitudes, el 21% no está interesado y el 14% dice que las personas no se comportan de un modo acorde a su forma de pensar.

4.2.1.5.4 Identidad con la organización.

Se cuestiona si el trabajador siente empatía con la identidad de la empresa, la forma como se hacen las cosas y si siente alineada su forma de ser con la de su compañía. Un 17% no se siente identificado con la empresa ni con la manera como se realizan las cosas en ella, el 37% manifiesta no interesarse en ello ya que es solo el lugar donde laboran y dichas coincidencias no son importantes, y el 46% informa que su forma de ser y pensar encajan perfectamente con el lugar donde trabaja.

4.2.1.5.5 Confianza.

Percepción de los integrantes de la empresa en estudio acerca de la sensación de seguridad personal, emocional y laboral que provienen del comportamiento de su empresa. Un 19% manifiesta sentirse inseguro por los comportamientos negativos, el 31% manifiesta no haber pensado en ello, mientras que el 50% informa sentirse seguro y en confianza en las acciones de la empresa.

4.2.1.5.6 Honestidad.

Se cuestiona si las personas notan comportamientos honestos entre los integrantes de la empresa en estudio, tanto entre compañeros, como hacia superiores y clientes. El 50% manifestó que la gente se caracteriza por su comportamiento honesto y sus actitudes intachables, el 38% manifestó no estar pendiente de ello y el 12% notan comportamientos poco íntegros.

4.2.1.6 Nivel seis del modelo de conciencia organizacional: Haciendo la diferencia.

En este nivel las empresas se caracterizan por construir alianzas con personas y otras compañías de ideas similares, promueve el coaching entre sus empleados, para su desarrollo y crecimiento, se percibe un profundo compromiso de los integrantes para con su organización y viceversa, hay preocupación por los aspectos ambientales y la integración con la comunidad.

4.2.1.6.1 Trato entre las personas.

Percepción del entrevistado acerca del trato que reciben las personas y el que se da entre compañeros de trabajo, e incluso entre clientes. Un 6% perciben un trato tenso y autoritario, así como un ambiente de rivalidad y falta de amabilidad y respeto, el 25% informa que el trato se limita únicamente al trabajo y el 69% informa que el trato es amigable entre compañeros, superiores y clientes.

4.2.1.6.2 Cuidado de los empleados.

Pregunta relativa acerca de cómo percibe el entrevistado el cuidado que se brinda su empresa como trabajador, si ésta los considera valiosos y las atenciones que recibe de la misma. El 54% de los empleados percibe que su organización se preocupa por su bienestar en el trabajo, el 36% solo indica que recibe prestaciones

de ley pero no atenciones extra hacia su persona y el 10% siente que los empleados son meros instrumentos de trabajo.

4.2.1.6.3 Atención a la comunidad.

Se cuestiona si los empleados saben acerca de actividades que realiza la empresa objeto del presente estudio, como apoyo a la comunidad donde reside. El 31% informa que las actividades de la empresa se limitan a cuestiones laborales dentro de la misma, otro 31% no está enterado de este tipo de acciones y el 38% informa que la empresa ha organizado algunas actividades a favor de las personas de la comunidad.

4.2.1.6.4 Cuidado del medio ambiente.

Pregunta relativa a si los trabajadores han recibido algún tipo de indicación o han percibido ideas y comportamientos relativos al cuidado del medio ambiente dentro de su empresa, en este aspecto un 15% siente que ésta es no solo desinteresada sino descuidada en aspectos ambientales, el 46% no está enterado y el 39% considera que se les ha instruido en el manejo responsable de desechos y ahorro de recursos como agua y luz.

4.2.1.7 Nivel siete del modelo de conciencia organizacional: Servicio.

En este nivel las organizaciones muestran altos niveles de responsabilidad social y comportamientos éticos, tienen una visión a largo plazo de su negocio y de su impacto en futuras generaciones, la ecología y la sustentabilidad del planeta. Son empresas con buena voluntad y comprometidas con los derechos humanos.

4.2.1.7.1 Comportamiento ético.

Cómo percibe el entrevistado el comportamiento de las personas dentro de la organización. Un 10% considera que hay comportamientos poco éticos y morales, un 36% no se ha fijado en ello y el 54% indica que el comportamiento de las personas se caracteriza por ser ético y con alto grado de moralidad.

4.2.1.7.2 Valor de las personas en la empresa en estudio.

Se indaga acerca del reconocimiento a las personas, su valor dentro de la empresa y el reconocimiento al trabajo. Un 6% reconoce que el trabajo les resulta desmotivante pues no se les reconoce el esfuerzo y les gustaría buscar otro empleo, el 33% manifiesta trabajar en esta empresa solo porque necesitan el empleo, y el 61% informa que se siente a gusto trabajando ahí, pues se les reconoce el valor hacia su trabajo.

4.3 Conclusiones del estudio de Cultura Organizacional.

De manera global y con base en los resultados anteriormente expuestos es posible determinar que los empleados tienen una impresión positiva de su empresa en los diferentes niveles de conciencia organizacional, como lo muestra la Figura 6.

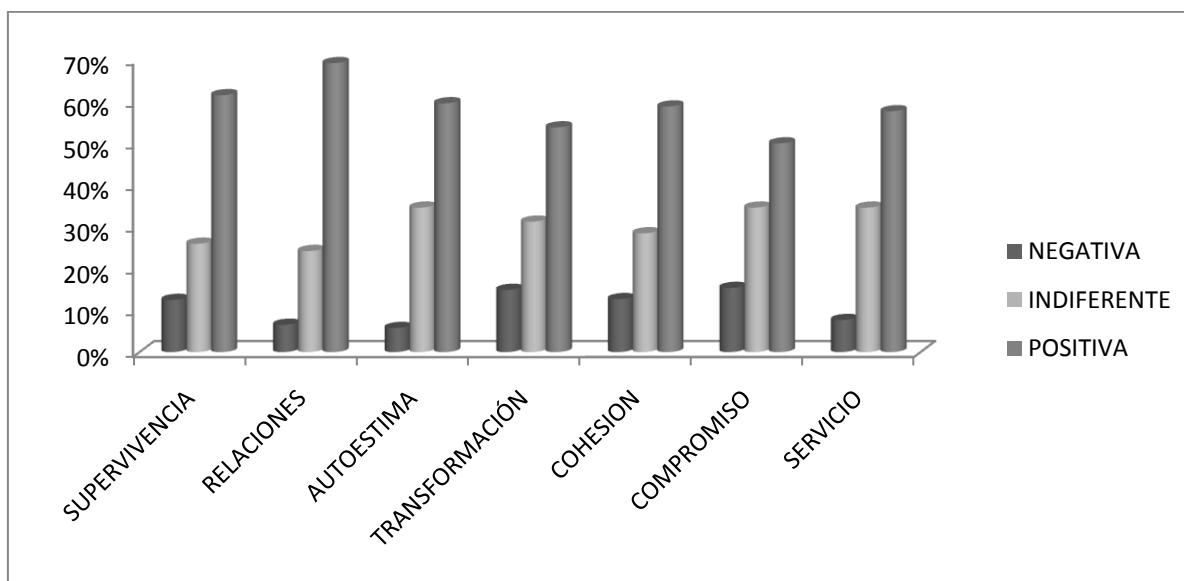


Figura 6. Tendencia de la percepción de los trabajadores de la cultura organizacional.

Fuente. Elaboración propia.

Sin embargo, la presente investigación no pretende determinar en qué nivel de conciencia organizacional se encuentra la empresa en estudio, ya que una vez superados los primeros niveles es difícil determinarlo con exactitud sin el instrumento y la metodología que incluye el modelo antes citado, cabe aclarar que el interés de la investigación se centra en averiguar que características de estos niveles presenta

actualmente, para poder diseñar las estrategias que la coloquen en el camino de alcanzar los mayores niveles de este modelo.

Eri Rubber ha superado ya la etapa de supervivencia, según Poza (2005), cerca de un 30% de estas empresas sobreviven bajo la misma familia más allá de la primera generación, y si bien es cierto la organización en estudio, se encuentra deliberando en incluir a la segunda generación de la familia, ya lleva más de 20 años en el mercado.

Otras consideraciones que llevan a concluir que dicha etapa ya fue superada, es el que financieramente se encuentra estable y lejos de sufrir mermas en su crecimiento. Se ha logrado expandir no solo en sucursales, sino en clientes y ha pasado de ser distribuidora a fabricante, de igual modo sus activos han ido en aumento, así como el personal y las mejoras en sus procedimientos.

En la etapa de relaciones, los indicadores demuestran que gran parte de los aspectos de esta etapa han sido cubiertos, ya que la mayor parte de los trabajadores sienten confianza y respeto hacia sus compañeros y jefes, se han establecido lazos de amistad y compañerismo, y de igual forma responden atentamente a las solicitudes de los clientes. Sin embargo, en el aspecto de seguridad industrial, la observación indica que los trabajadores no utilizan el uniforme, ni la totalidad del equipo de seguridad de manera regular, esto aún cuando les ha sido proporcionado.

Un muy bajo porcentaje reporta actitudes de manipulación y de alta competencia interna, los cuales son aspectos negativos detectados en esta etapa, por lo que se concluye que ya sido ya superada.

A partir de la etapa de autoestima, Eri Rubber comienza a carecer de algunos aspectos que deberían mostrar las organizaciones en este nivel y en los niveles superiores, ya que aún cuando la gente muestra compromiso con su trabajo y orgullo hacia su empresa y ante el papel que desempeña en ella, no cuenta con sistemas de medición del desempeño ni de alto rendimiento, este tipo de mediciones es de tipo empírico y de la percepción que cada uno de los jefes tiene respecto al desempeño del personal y procesos a su cargo, por lo cual esta etapa aún no ha sido superada.

Sin embargo, la empresa en estudio muestra cubrir ciertos aspectos del siguiente nivel del modelo: la etapa de transformación. La investigación mediante entrevista demuestra que los superiores cuentan con cierta experiencia en el reclutamiento y manejo del personal, por lo que en su mayoría permiten que éste se haga cargo de sus labores con plena confianza y delegan en ellos decisiones relativas al desempeño de sus funciones, y aún cuando los porcentajes demuestran que el personal se siente comprometido con mejorar su trabajo, la empresa aún no ha sistematizado en todas sus sucursales un compromiso con la mejora continua a través de sistemas de gestión de la calidad o de una visión compartida.

De igual modo Eri Rubber se muestra comprometida con la diversidad, pues ha incluido a personas con discapacidad entre sus empleados, y no ejerce discriminación de ningún tipo. También se muestra arriesgada pues las situaciones a su alrededor la han llevado a asumir riesgos y no mostrar un elevado nivel de resistencia al cambio, pues constantemente se proponen nuevos modos de hacer las cosas, de igual modo asume trabajos que implican el diseño y desarrollo de nuevos productos. El crecimiento personal de los empleados únicamente se analiza con el nivel de satisfacción dentro de su trabajo, y el mayor porcentaje reporta sentir que su trabajo ha contribuido a su mejora como persona. Por lo que la mayor parte de este nivel ha sido cubierto por la empresa en estudio.

En el quinto nivel de conciencia organizacional la empresa en estudio no cuenta aún con una visión compartida, sin embargo, aún cuando no están debidamente documentados, las personas comparten valores tanto con sus compañeros como con su organización, se sienten identificadas y a gusto en su gran mayoría, y en el mismo sentido demuestran tener confianza en las decisiones de su empresa debido al comportamiento íntegro y alto grado de honestidad que han demostrado las personas dentro de la misma. Por lo tanto, los aspectos de este nivel de igual modo han sido cubiertos.

En el sexto nivel, denominado compromiso, los resultados apuntan a que se ha demostrado preocupación por la estabilidad del personal, el cual respondió en su gran mayoría recibir un trato apropiado, y aún cuando no se han desarrollado planes

para colaborar en actividades de beneficio comunitario, los empleados reportan en el instrumento diseñado para la colecta de información, que Eri Rubber ha realizado tales acciones, al verificar esta información con los socios se detectó que en ocasiones ha promovido a sus empleados participar en eventos deportivos locales, y solicita su cooperación para las colectas benéficas. Sin embargo, en relación al cuidado ambiental los porcentajes indican que aún no hay educación al respecto entre los empleados, salvo aquellos que tienen que ver con el ahorro de recursos.

El séptimo nivel, el cual representa la escala más alta del modelo de conciencia organizacional, incluye aspectos como la responsabilidad social, la ética y la sustentabilidad ecológica, la buena voluntad y el impacto en futuras generaciones, la empresa en estudio aún no desarrolla procesos para el manejo eficiente de los recursos ni tampoco tiene campañas de sustentabilidad ambiental, sin embargo, ha instruido a el personal en el ahorro de agua y luz, el comportamiento de las personas refleja ser ético pero aún no se involucran con aspectos de responsabilidad social, por lo cual se concluye cuenta con las bases para forjar este tipo de comportamientos, sin embargo, aún debe superar algunos obstáculos de niveles anteriores para lograr su desarrollo y fortalecimiento en los niveles más altos.

4.4 Resultados del análisis del diagnóstico del estilo de liderazgo.

En esta etapa, a diferencia de la cultura organizacional, el estudio de liderazgo se torna mucho más simple, ya que cada categoría de respuesta representa un estilo de liderazgo, nuevamente desde la perspectiva de los trabajadores.

La tabla 17 muestra los resultados generales por plaza o sucursal, con el fin de evaluar las posibles diferencias en cada una de ellas. Para obtener los porcentajes que se muestran a continuación, se utilizó el mismo método aplicado al análisis de la cultura organizacional por sucursal, resultado del total de 21 preguntas correspondientes al cuestionario de liderazgo por el número de empleados que contestaron el cuestionario en cada plaza (Tula 22, Querétaro 14, Cuautitlán 10 y San Juan del Río 6).

Tabla 18.

Tendencia por sucursal (estilo de liderazgo).

Sucursal	Tendencia A		Tendencia B		Tendencia C	
	No.	%	No.	%	No.	%
Tula	54	12%	101	22%	307	66%
Querétaro	29	10%	77	26%	188	64%
Cuautitlán Izcalli	11	5%	55	26%	144	69%
San Juan del Río	14	11%	36	29%	76	60%

Nota. Fuente. Elaboración propia.

En la Tabla 18 es posible distinguir que la categoría de respuestas “A” relativas al liderazgo transaccional representan el menor porcentaje en todas las plazas, seguidas por la categoría “B” que es el liderazgo laissez-faire, que ocupa el segundo lugar en las respuestas proporcionadas y con porcentajes siempre mayores al 60%, el liderazgo transformacional representado por la categoría de respuesta “C”, es aquel de mayor incidencia de respuesta.

Esto tal vez se deba a que es una empresa familiar donde los tres socios son parientes cercanos y el único que no pertenece a la familia es amigo de ella, por lo que se deduce de manera circunstancial la semejanza en los estilos de mando.

Los resultados de los indicadores para el análisis del estilo de liderazgo se muestran a continuación, en este caso, cada indicador abarca bloques de preguntas por lo que se agruparon las respuestas en el indicador referido.

4.4.1 Nivel de Influencia en los subordinados.

Se cuestionó a los entrevistados acerca del nivel de compromiso que tenían hacia su jefe, y de qué manera lograba su cooperación para el logro de las metas y objetivos y para seguir sus indicaciones, las respuestas apuntaron en un 67% a sentirse comprometidos hacia su jefe por el buen trato que reciben de éste.

Perciben también que su jefe se involucra y trabaja al ritmo de los demás formando un equipo y la forma en que los superiores animan a los trabajadores a seguir sus indicaciones es entusiasta, por su parte un 25% manifestó actitudes de indiferencia por parte de sus superiores y de ellos mismos, reaccionando únicamente ante el pago que reciben y las indicaciones que se les dan, por otra parte, el 8% indica que sus mejoras en el trabajo provienen de los beneficios que pueden obtener al hacerlo, no demostrando demasiada afinidad para con sus superiores, asimismo sentir competencia entre los compañeros para merecer la recompensas que se ofrecen.

4.4.2 Carisma.

Las preguntas respecto a este indicador recabaron las percepciones de los trabajadores acerca del comportamiento de sus jefes, el trato de éstos hacia los empleados, si sienten simpatía hacia ellos y el tipo de autoridad que reflejan.

Un 67% refirió que el comportamiento de los superiores era honesto pues predicaban con el ejemplo, de igual modo inspiraban confianza por ser abiertos y accesibles, y debido a ello son del agrado de la mayoría de los empleados pues su autoridad se basa en el respeto y el aprecio, un 25% manifestó percibir un comportamiento autoritario por parte de sus jefes, sentir indiferencia hacia ellos debido al trato frío que recibían, así como falta de autoridad, mientras que un 8% indicó sentir comportamientos deshonestos, desconfianza y mal humor pues ejercen autoridad mediante la presión y las amenazas.

4.4.3 Nivel de motivación ejercido en los subordinados.

Este indicador refiere a la manera de motivar a los empleados para sentirse a gusto con su trabajo y el entusiasmo que se genera hacia él. Un 65% se siente a gusto debido al trato que recibe, el reconocimiento a sus labores, las actitudes positivas y el optimismo que les infunden sus directivos, así como el reconocimiento al papel que juegan dentro de su organización, el 26% informa sentir motivación debido a las promesas y recompensas que saben recibirán si el trabajo se cumple como es debido, y el restante 9% se siente motivado únicamente por el pago que reciben a cambio de su trabajo.

4.4.4 Nivel de estímulo intelectual.

En esta parte se indagó acerca de la comunicación de objetivos, cómo se siente el trabajador en relación a sus habilidades en la labor que desempeña, de qué manera asignan los superiores las responsabilidades y cómo son recibidas las nuevas ideas o propuestas para mejorar el trabajo.

Un 66% indicó haber recibido de voz de su jefe los objetivos de las labores a realizar, haberse sentido animado por la forma como le fueron comunicados y sentir que sus habilidades y destrezas en su actividad son valoradas, que las tareas están bien definidas y que la asignación de responsabilidades es recompensa a la confianza en sus aptitudes, un 21% reportó no estar informado de los objetivos de

los trabajos, no sentir que su capacidad sea valorada pues solo importa el trabajo bien realizado y no de qué forma, ni quién lo realizó, así como percibir desorganizada la asignación de responsabilidades y falta de interés en escuchar nuevas ideas, y un 13% reportó recibir los objetivos con cierto temor por la forma autoritaria como son comunicados, sentir inseguridad pues sus actividades son constantemente cuestionadas y supervisadas, y no poder rendir al máximo pues no les es posible aportar ideas ni tomar mayores responsabilidades tan fácilmente.

4.4.5 Consideración individual.

Aquí se recogen las impresiones de los empleados acerca del trato de su jefe hacia ellos, así como el nivel de supervisión ejercido en el desempeño de las labores. El 75% reconoce que el trato es cercano hay convivencia y pláticas informales acerca de temas personales, no hay demasiada supervisión pues hay confianza en la resolución de los problemas del día a día, por su parte el 18% reporta que el trato es indiferente pues el directivo se encuentra ausente la mayor parte del tiempo, preocupándose poco por el desarrollo de las labores diarias, y el restante 7% refiere que el interés de su jefe reside únicamente en el resultado del trabajo, sin preocuparse por las personas, supervisando continuamente que las labores se realicen correctamente, pues hay desconfianza hacia el desempeño de los trabajadores.

4.4.6 Reconocimiento y recompensa.

En este indicador las preguntas giraron en torno a la actitud de los superiores cuando se obtiene algún logro importante o buen resultado, y acerca de cómo se reconoce la buena labor de los empleados. El 58% de los entrevistados reporta que los superiores comparten e informan los logros de la empresa y felicitan a la fuerza laboral mostrando aprecio hacia el trabajo bien hecho, el 36% indica percibir indiferencia cuando hay logros importantes y no hay cambio de actitudes ante éstos, por su parte el 6% informa que recibe reconocimientos o recompensas.

4.4.7 Reacción ante los errores y problemas.

En este indicador se recoge información relativa a las reacciones de los jefes ante los problemas, los errores y el nivel de presión ejercido sobre los trabajadores. El 65% reconoce que su jefe busca soluciones y apoya en la resolución de los problemas, y asimila con paciencia los errores pues los mira como aprendizaje, en tanto el 22% dice que su superior únicamente se acerca a dar indicaciones y verificar que éstas ya se hayan cumplido, no sienten presión pues generalmente está ausente y no se percata de los errores hasta que afectan una parte importante del trabajo, el 13% indica que su jefe se altera y amenaza con imponer castigos o sanciones, y afirman sentirse presionados y nerviosos en su presencia, pues se enfoca en los errores e irregularidades.

4.4.8 Resistencia al cambio.

Este cuestionamiento resulta de indagar la percepción del personal respecto a la reacción de los superiores ante el cambio. Un 19% indica que su jefe analiza detenidamente cualquier posibilidad de cambio, el 31% indica que no se realizan cambios hasta que la situación fuerza a realizarlos, mientras que el 50% afirma que constantemente se tratan de generar nuevas ideas y formas de hacer las cosas.

De manera global, los resultados del cuestionario indican que la tendencia en opinión de los trabajadores y de acuerdo con los indicadores de este trabajo, se inclina hacia el liderazgo transformacional, según lo indica la Figura 7.

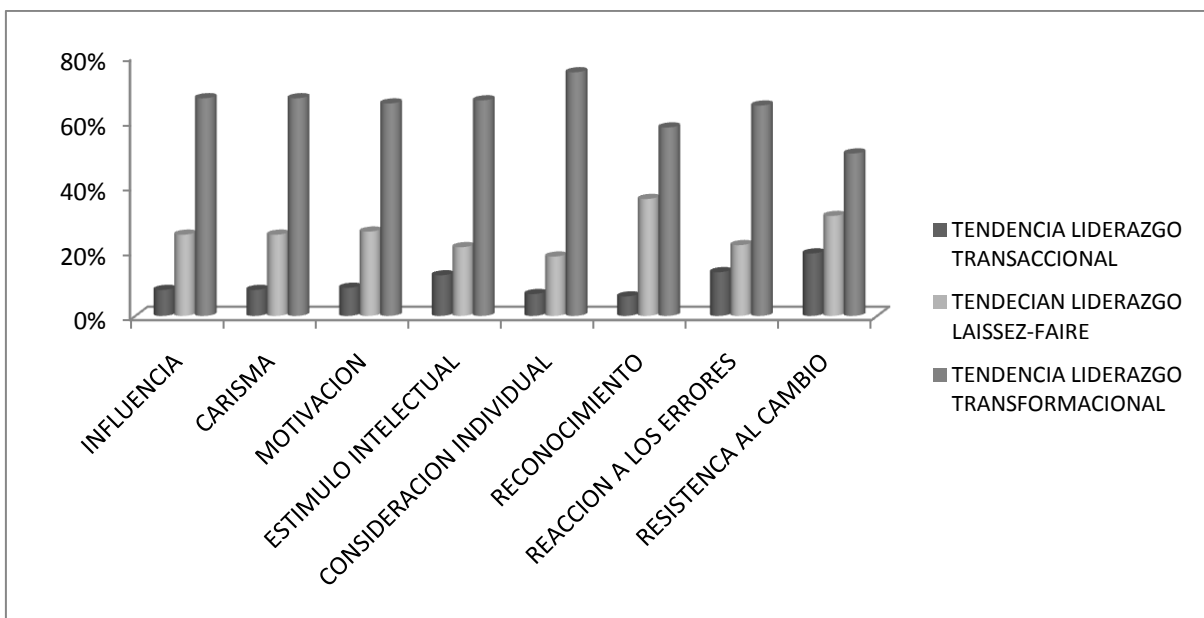


Figura 7. Tendencia percibida por los trabajadores del estilo de liderazgo.

Fuente: Elaboración propia.

En Eri Rubber los socios han logrado desarrollar un estilo positivo de liderazgo, debido a los lazos familiares que los unen, y aún cuando no todos aplican las mismas estrategias con el personal en las distintas sedes, han logrado cada uno por su parte, el reconocimiento de los miembros de sus respectivas plazas.

No obstante, el liderazgo transformacional no ha trascendido los límites de la familia, aún cuando se perciben buenas prácticas y actitud positiva por parte de los socios hacia sus empleados y en el desarrollo del trabajo dentro de la empresa, todavía no se desarrollan prácticas para la formación de nuevos líderes, debido a el descontrol que implica el crecimiento de la empresa, y el no saber si deben incluirse nuevos integrantes de la familia, a qué empleados capacitar o ascender, o acaso contratar personal gerencial y administrativo especializado.

Estas decisiones podrían poner en riesgo y obstaculizar el desarrollo del estilo de liderazgo transformacional, así como la continuidad de la cultura organizacional positiva, por lo que se plantean a continuación una serie de estrategias que facilitarían esta transición de crecimiento por la cual atraviesa Eri Rubber.

CAPITULO V
ESTRATEGIA PROPUESTA PARA SUSTENTAR LAS
EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO DE ERI RUBBER &
FITTINGS, A PARTIR DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL
LIDERAZGO.

El presente capítulo contiene el conjunto de estrategias que de acuerdo con los resultados del diagnóstico de cultura organizacional y liderazgo, se propone para la empresa Eri Rubber & Fittings, S.A. de C.V. Las estrategias planteadas tienen como finalidad brindar a la empresa las bases para sustentar su cultura organizacional y asumir un estilo de liderazgo que defina las características de los nuevos líderes y sucesores de la empresa.

Lo anterior permitirá brindar la dirección adecuada para generar mayores ventajas competitivas, coadyuvar al logro de sus objetivos y metas, y facilitar la implantación de políticas y planes estratégicos.

De igual modo, con las estrategias planteadas, se pretende encauzar a la empresa en la cultura de responsabilidad social, con el fin de lograr las ventajas que las diferentes certificaciones de calidad, ambientales y de empresa socialmente responsable brindan ante los mercados potenciales, pero también, para generar vínculos de afecto y lealtad entre las personas con quienes interactúa y con las

comunidades en donde se establezca, sin olvidar la rentabilidad y creación de valor, que debe generar hacia sus integrantes y clientes.

Es por ello que se plantean, en primer término, los objetivos de la empresa para posteriormente plantear las estrategias que permitirán alcanzar los logros planteados.

5.1 Expectativas de crecimiento de Eri Rubber & Fittings, S.A. de C.V.

A partir de las entrevistas realizadas a los socios se detectaron una serie de planes y expectativas para el crecimiento de la misma los cuales se describen a continuación:

5.1.1 Expansión.

Eri Rubber planea expandir sus actividades hacia las ciudades de Celaya y León, en el estado de Guanajuato; a la capital del estado de San Luis Potosí y a la ciudad de Monterrey en el estado de Nuevo León, ya se ha verificado la viabilidad de estas plazas como las mejores opciones que convienen a sus intereses y el mercado en cada una de ellas es prometedor.

5.1.2 Impulso a las actuales actividades del negocio.

Actualmente, el negocio de Eri Rubber es comercializar todo tipo de mangueras y conexiones para la carga y descarga de combustibles, además ha expandido sus

operaciones al negocio de la pailería (transformación de láminas y tubos de acero inoxidable) para la industria alimentaria y cualquier otro tipo de contenedores o conexiones de este material, esta actividad únicamente se ha desarrollado en el taller de la ciudad de Tula, sin embargo, las demás sucursales se encargan de promocionar esta actividad y conseguir clientes para la misma, y sus expectativas de crecimiento incluyen la instalación de un nuevo taller en alguna de las ciudades mencionadas en el punto anterior, e impulsar cada una de las áreas en donde actualmente se desenvuelve la actividad de la empresa en estudio.

5.1.3 Formación de líderes.

Eri Rubber carece de personal de confianza con habilidades directivas al cual inmiscuir en las actividades del negocio, actualmente su crecimiento demanda la contratación de personal en esta área, sin embargo, los socios aún se encuentran renuentes a involucrar personas ajenas al núcleo familiar y de amistades cercanas, postergando estas decisiones de manera indefinida.

5.1.4 Sustentabilidad.

Este concepto no aplica únicamente a cuestiones ecológicas, las cuales también contempla el modelo sugerido en este trabajo, sin embargo, en este punto se plantea la sustentabilidad no solo como forma de mantener la dinámica de éxito, sino para generar crecimiento en diferentes niveles, aprovechar las oportunidades que se

le presenten para aumentar su rentabilidad y la captación de nuevos clientes, aprovechar su dinámica innovadora para ingresar a nuevos mercados, administrando adecuadamente sus recursos, ingresos, costos e insumos de inversión para este impulso.

5.1.5 Creación de valor.

Parte fundamental de los intereses de los socios es fijar la imagen empresarial de la organización como un ente que genere valor hacia quienes interactúan con ella, conscientes de la importancia de los beneficios de la responsabilidad social de las empresas, desean formar una filosofía empresarial acorde con sus valores personales, que sustente el crecimiento de su negocio y que genere actitudes positivas que a la larga generen lealtades y propicien el incremento de la rentabilidad.

Para la consecución de los objetivos planteados, se han definido una serie de líneas estratégicas fundamentales, así como acciones para cada una de ellas, clasificadas de acuerdo a la temática de cada uno de los objetivos mencionados con anterioridad.

5.2 Estructura de la estrategia sugerida.

Porter (2000), propone el siguiente método clásico (Figura 8) para formular estrategias, el cual será referencia para estructurar la estrategia para la empresa objeto de este estudio.

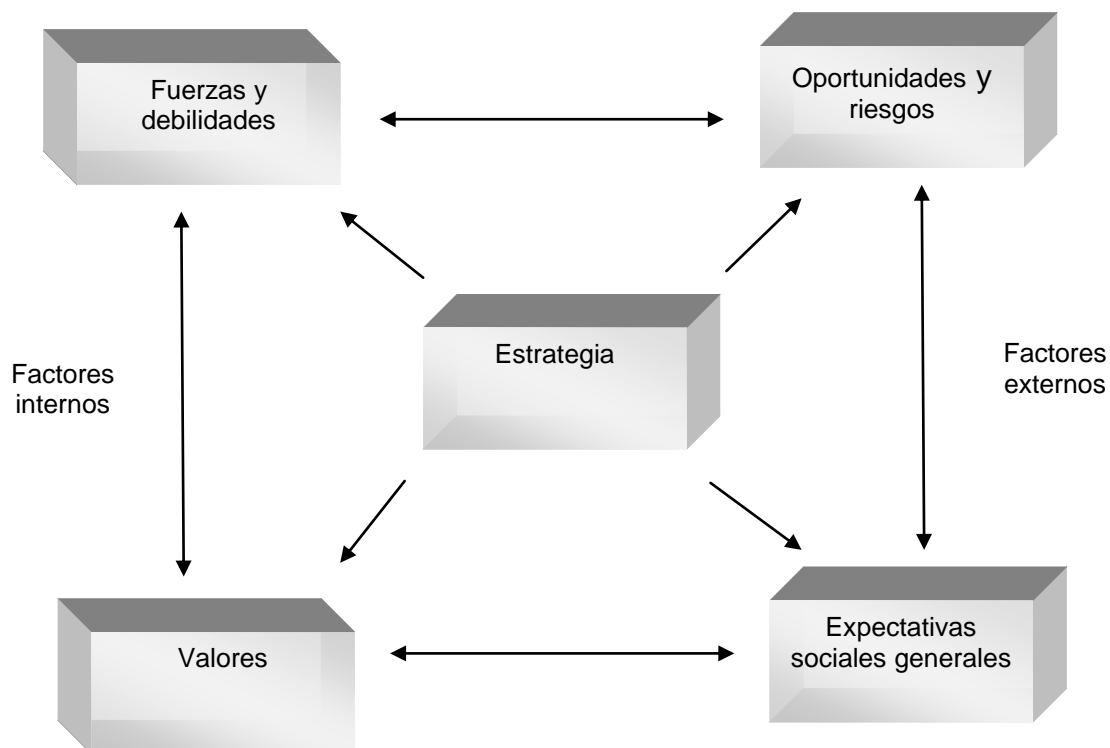


Figura 8.- Contexto para la formulación de estrategias.

Fuente.- Porter (2000)

En este modelo la estrategia se fundamenta y es el resultado del análisis de diversos factores como las fuerzas y debilidades, las oportunidades y riesgos, pero también es importante tomar en cuenta, en relación al modelo de Barrett (1998, 2006), que las actuales exigencias sociales no se limitan a valores económicos, sino a aquellos que representan integridad, honestidad y compromiso social.

A partir de este modelo, se presenta a continuación el análisis FODA, para plantear las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa en estudio en cuanto a su cultura organizacional y al estilo de liderazgo de la misma. Este análisis

es únicamente esquemático, pues muestra la información necesaria para poder desarrollar las estrategias que son la parte medular de este trabajo.

En el análisis FODA se contemplan aspectos de la cultura organizacional que inciden directamente en el crecimiento de la empresa en estudio, pero que también representan las demandas sociales que deben ser tomadas en cuenta en el diseño de las estrategias, de esta forma, se pretenden aprovechar las fortalezas para disminuir las debilidades y aprovechar las oportunidades para enfrentar las amenazas, y así posibilitar de la mejor manera las acciones encaminadas a su crecimiento.

El esquema es únicamente referencial, ya que no se realizará el análisis de interacciones como el método de FODA indica, pues la finalidad se limita a identificar las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, para posteriormente analizar los valores de la empresa en estudio y las expectativas sociales, los cuales constituyen los cuatro puntos del modelo para realizar la estrategia, por lo tanto el análisis FODA no constituye la totalidad del análisis, y enfocar el estudio en esta matriz resultaría complejo debido a la cantidad de factores que en ella intervienen.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad financiera. • Comportamiento honesto e íntegro. • Crecimiento sostenido. • Experiencia en el negocio. • Comportamiento ético. • Actitud que posibilita la calidad, flexibilidad e innovación. • Liderazgo con opiniones positivas y al mismo tiempo brinda resultados rentables. • Adaptabilidad demostrada en entornos cambiantes. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura débil. • Falta de formación de líderes. • Falta de uniformidad en la gestión. • Carencia de planeación estratégica. • Falta de un plan de crecimiento debidamente documentado y sustentado. • Débil imagen empresarial. • Débiles canales de comunicación con información estratégica compartida. • Falta de claridad en los principios organizacionales.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos mercados. • Capacidad de ajustarse al medio. • Diversidad de productos. • Ventajas de una buena reputación. • Preferencia por las organizaciones éticas y socialmente responsables. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos competidores. • Facilidad de los competidores de gran tamaño para introducir innovaciones y productos. • Facilidad de los competidores de gran tamaño para contar con personal mejor calificado. • Entorno económico inestable.

Figura 9. Análisis FODA de la empresa en estudio.

Fuente.- Elaboración propia.

A continuación, en la Tabla 19 se muestran los valores actuales, así como las expectativas que la sociedad demanda de las empresas, especialmente de aquellas ubicadas en los primeros niveles de conciencia organizacional.

Tabla 19.

Valores de la empresa en estudio y expectativas sociales.

Valores	Expectativas Sociales Actuales
Equidad	Creación de empleos
Integridad	Comportamiento ético
Honestidad	Calidad de vida del trabajador
Comportamiento ético	Salarios justos
Respeto	Integración con la sociedad y la comunidad
Confianza	Equidad
Amistad	Igualdad de oportunidades
Lealtad	Calidad en los productos y servicios
Sentido de pertenencia	Respeto a los derechos humanos y laborales.
Orgullo	Cuidado ambiental
Responsabilidad	
Justicia	

Fuente.- Elaboración propia, indicadores ESR del CEMEFI.

Los valores antes mencionados corresponden a las respuestas que arrojaron los cuestionarios, y aún cuando no median valores, los indicadores reflejan las actitudes en la empresa en estudio, y estas a su vez permiten vislumbrar qué tipo de valores no declarados tienen los integrantes de esta organización, y cuales es posible fortalecer y tomar como propios.

El análisis de los valores es importante, ya que el modelo de los siete modelos de conciencia organizacional da un peso fundamental a los mismos, pues las empresas visionarias incorporan y siguen valores acordes con las más altas escalas de la conciencia organizacional, y deben ser éstos, los fundamentos que caractericen a la cultura en sus diferentes niveles de conciencia, de igual modo los valores

individuales deben ser, en lo posible, coincidentes con los de la organización y con aquellos esperados de ella, para lograr mayores niveles de empatía y éxito.

Por otro lado, el análisis de las expectativas sociales actuales, tiene que ver con la responsabilidad social en las empresas, las referencias planteadas fueron recopiladas según lo que indica el Centro Mexicano para la Filantropía, en su folleto “Indicadores ESR (Empresa Socialmente Responsable)” donde se destacan las cuatro dimensiones básicas para la adopción de una cultura de responsabilidad social:

1.- La calidad de vida en la empresa

Creación de un ambiente interno de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo, no discriminatorio y participativo en el que todos sus miembros interactúan bajo bases justas de integridad y respeto, propiciando su desarrollo humano y profesional, contribuyendo a que alcancen una mejor calidad de vida.

2.- La ética y gobierno empresarial (promoción del consumo responsable).

La ética empresarial es la base para tener relaciones más sólidas entre la empresa y sus proveedores, clientes, accionistas y otros. Esto se debe a que permite la interpretación y solución de controversias de acuerdo a principios que guían la toma de decisiones, la formación y evaluación del personal, así como la forma en que debe conducirse el negocio.

3.- La vinculación con la comunidad.

La empresa percibe e instrumenta el compromiso y responsabilidad con su comunidad. Identifica y monitorea las expectativas públicas que la comunidad tiene de la empresa, incluyendo la innovación y el involucramiento sostenido de miembros autoridades u organizaciones de la comunidad. Busca crear sinergia entre sectores (empresa, gobierno y organizaciones de la sociedad civil) para multiplicar los resultados en la solución de problemas sociales. Se destacará el papel y los beneficios de cada uno de los participantes (empresa, aliados y comunidad).

4.- El cuidado y preservación del medio ambiente.

Uno de los grandes retos de la empresa es la generación de riqueza y la conservación del medio ambiente. Estas prácticas demuestran cómo la empresa respeta el medio ambiente, promueve la optimización de recursos, prevé la generación de desperdicios y/o desarrolla procesos de reciclaje o re-aprovechamiento de recursos. La empresa considera los factores ambientales como un elemento importante en su toma de decisiones y refleja claramente su liderazgo para alcanzar la máxima calidad en su manejo y en su relación con el medio ambiente.

Los “indicadores ESR” son parámetros que indican el grado de adopción de la RSE en la cultura, operación y estrategia del negocio, y de igual modo, deben ser guía de planeación a partir de la situación de Eri Rubber en cuanto a políticas y acciones, con el objetivo de profundizar su desempeño social, económico, ético y ambiental.

(folleto de indicadores de ESR del CEMEFI.). De acuerdo a estos puntos la estrategia planteada se propone de acuerdo a la Figura 10.

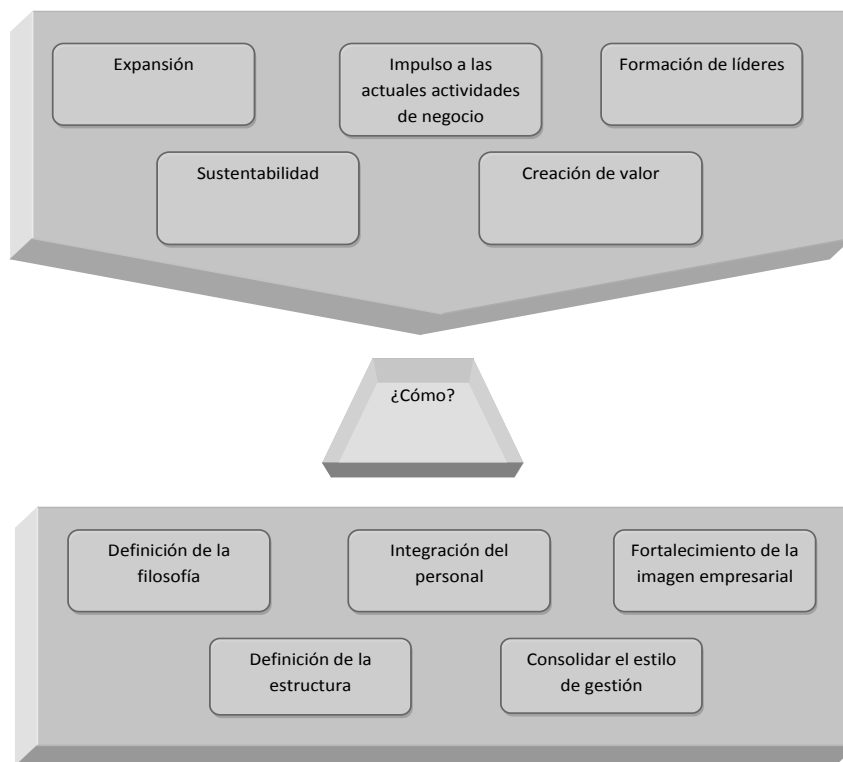


Figura 10. Modelo de formulación de estrategias.

Fuente. Elaboración propia.

Este modelo presenta de forma simple las estrategias propuestas para fundamentar el crecimiento de la empresa en estudio, lo cual permitirá cubrir sus principales necesidades internas, que sin duda, beneficiarán de igual modo su imagen externa.

La problemática de Eri Rubber se representa en la parte superior de la Figura 10, y las estrategias para solucionarla se ubican en la parte inferior, se clasifican en seis

grandes ramas, de las cuales se desprenden otras más específicas, estas estrategias han sido formuladas de acuerdo al análisis de los instrumentos de investigación y de los modelos sugeridos para su formulación.

5.3 Estrategias para consolidar las expectativas de crecimiento de Eri Rubber a partir de la cultura organizacional y el liderazgo.

Las empresas actualmente, sin importar el giro o industria donde se desenvuelvan, requieren instrumentar la planeación estratégica de sus acciones, contar con el apoyo de su personal y crear lealtad en éstos brindando bienestar, trato justo, unidad y posibilidades de crecimiento, la imagen institucional culmina las intenciones de la ideología, en el reconocimiento exterior ante las acciones que de ella derivan, por otra parte, la estructura consolida y da soporte a los puestos y aspiraciones de crecimiento de quienes integran la empresa en estudio, en cuanto al estilo de gestión es importante uniformar los criterios de dirección y procedimientos en todas las sucursales.

5.3.1 Definir la filosofía.

La manera de materializar esta filosofía para hacerla visible a sus grupos de interés, surge a través de su visión, misión, valores y metas, Eri Rubber no cuenta con una filosofía documentada y compartida entre sus miembros, aún cuando los resultados de los instrumentos muestran que la mayor parte de las personas comparten

valores, los líderes comunican objetivos y tienen metas para la empresa, éstos aún no son claros para el colectivo de empleados, clientes, socios y proveedores.

Esta situación no permite estandarizar los criterios de selección de personal, de inducción y la manera como desea ser reconocida tanto al interior, como por clientes, proveedores y sociedad en general, lo cual se complica al tener diferentes sucursales, y aún cuando en todas ellas los resultados fueron similares, tanto los líderes como los empleados no siguen las mismas normas, metas y valores, ni persiguen los mismos objetivos.

Por lo anterior se sugieren los siguientes pasos y criterios para lograr este primer paso.

5.3.1.1 Definir el negocio.

La empresa en estudio inició sus actividades como comercializadora de productos, posteriormente dedicándose a la elaboración de cierta gama de ellos, ahora ha ampliado sus operaciones en la fabricación, no solo de aquellos productos con los cuales inició sus actividades productoras y de transformación, sino con el diseño y desarrollo de un abanico de productos de acero inoxidable, en este momento, en su mayor parte, para la industria alimenticia, sin embargo, continúa con la venta de mangueras y diversas partes para el traslado de materiales.

Es por ello que se hace necesario definir en un principio las actividades del negocio, y plantear su crecimiento concretando sus esfuerzos en las acciones más importantes y no perder de vista su ámbito de acción, lo que posibilitará la formulación de misión, visión, objetivos y estrategias claras y adecuadas.

5.3.1.2 Definir la misión.

La misión de una organización deberá visualizar las exigencias de sus grupos de interés y el contexto dentro del cual se realizarán las decisiones estratégicas, de igual modo, expone el porqué y el deber ser de la empresa, en qué negocio se encuentra, no solo en el momento actual sino cómo debería ser, ya que la misión debe dar sentido y propósito a los integrantes de las organizaciones.

Criterios para el diseño de la misión:

- Integrar los negocios actuales y futuros de Eri Rubber.

Se recomienda integrar al negocio de la pailería, en conjunto con la comercialización de la gama de productos actuales y futuros que deriven del crecimiento, pues aún cuando la empresa solo cuenta con un taller dedicado a la pailería, este negocio va en aumento y dentro de los planes de crecimiento se encuentra fortalecer este mercado.

- Integrar los principales valores actuales y deseables.

Dentro de la redacción de la misión es importante mencionar de manera muy sintética el compromiso con las necesidades de sus grupos de interés, (clientes, empleados, proveedores y sociedad) con el fin de reconocer la importancia de cada uno de los actores en el bienestar propio y común.

- No olvidar incluir el sentido económico que como negocio debe generar y los intereses que debe cubrir.

Se recomienda incluir el deber ser de la empresa, el negocio dentro de la industria metalmecánica y de comercio a los cuales se dedica en la actualidad, tomando en cuenta aquellos a los cuales planea integrarse en un futuro, así como la finalidad económica de sus acciones, y el brindar calidad de vida a quienes dependen de ella a través de su compromiso con el incremento de utilidades y rentabilidad.

- Incluir las bondades de los productos, servicios, instalaciones y procesos que destacan a Eri Rubber.

Destacar las características de los productos y servicios que los difieren de la competencia, la calidad en sus procesos, la atención al cliente y los servicios post venta que ofrece.

Estos criterios pretenden definir una misión clara, que permita el conocimiento efectivo del negocio por todos sus integrantes, así como sus objetivos, metas, responsabilidades y compromisos, en un texto breve, entendible y entusiasta.

5.3.1.3 Definir la visión.

La visión determina la finalidad a alcanzar, permite aclarar el rumbo y contar con un elemento al cual anclar las esperanzas y expectativas, por lo cual, debe ser capaz de sustentar los cambios, sin ser imprecisa o irreal. Al ser la visión la imagen ideal de la empresa, cuyo fin es motivar a sus integrantes a alcanzar dicha imagen, ésta supone que todas las acciones se encaminan a ella, su finalidad es inspirar y es la guía de las iniciativas, fomenta el compromiso y dirige los esfuerzos hacia un mismo rumbo.

Criterios para el diseño de la visión:

- Idealizar el futuro de la empresa en su punto más exitoso, que al mismo tiempo debe ser realista y viable de alcanzar.

Se debe integrar el crecimiento hacia las regiones que se pretende abarcar en el largo plazo, su situación financiera ideal y los aspectos de responsabilidad social que desea forjar, de igual modo las necesidades que desea cubrir y los clientes y mercados a los cuales pretende llegar.

- Incluir los productos y servicios que se tenga pensado ofrecer en el futuro.
Ampliar los planes de Eri Rubber, visualizando aquellos productos y servicios que sea factible ofrecer en el futuro, a manera de no limitar su acción, destacando las ventajas competitivas que piensa ofrecer y cumplir.
- Visualizar los valores, actitudes y principios que acompañarán su crecimiento.

Es importante destacar los valores y actitudes que ha desarrollado la empresa y aquellos que pretende fortalecer,

- Identificar cómo desea Eri Rubber ser reconocida por sus clientes, empleados y sociedad.

5.3.1.4 Definir los valores.

La empresa objeto de este trabajo de investigación, debe fijar un conjunto de valores que considere representativos, que sustenten sus decisiones y operaciones, así como el comportamiento de sus integrantes, de igual modo debe tener especial cuidado en alinear los valores organizacionales con los de sus integrantes para lograr la sinergia que requiere el modelo de cultura organizacional, ya que la frustración ocurre cuando los valores de la organización están centrados en los niveles más bajos de conciencia organizacional y los de sus empleados en los niveles más altos, lo cual provoca sentimientos de frustración.

Criterios para la definición de valores.

- Tomar en cuenta los valores deseados del personal y los socios.

Es necesario definir los valores que los socios desean inculcar, sin importar la plaza o sucursal, cada uno deberá estar de acuerdo en definir y comprometerse en consolidar los valores, posteriormente será importante definir un método de acercamiento al personal para presentarles los valores y hacerlos partícipes en la definición de los mismos.

- Tomar en cuenta los valores deseados por clientes, empleados, proveedores y sociedad.

La Tabla 19 muestra algunos valores esperados y comunes a casi todas las sociedades, se puede asegurar que la mayoría de personas y sociedades estarán a favor de estos valores positivos, sin embargo, será significativo mantener pláticas informales y recabar las opiniones de los clientes acerca de los valores que éstos buscan en la empresa.

Se debe poner especial atención en aquellos valores que incidan en el contexto social y ambiental, el bienestar de las personas y en cuestiones éticas, algunos de estos valores incluyen la igualdad, tolerancia, respeto, diversidad, cuidado al medio ambiente, honradez, equidad, generosidad, confianza, integridad, servicio, participación y audacia.

- Tomar en cuenta los valores existentes y verificar cuales es necesario reforzar.

Los valores existentes que arroja el instrumento de investigación muestran congruencia con los valores sociales comúnmente aceptados, y con aquellos que el modelo de Barrett señala como positivos para reforzar una cultura organizacional situada en los más altos niveles de conciencia organizacional, sin embargo, se deben cruzar estos valores con aquellos nuevos que se desean integrar, y verificar en cuáles será necesario un esfuerzo extra para reforzarlos.

Una vez definidos los valores se requiere el trabajo diario, para instaurarlos en las acciones cotidianas de la empresa, comenzando en las relaciones entre

líderes y empleados, líderes y clientes, y líderes y proveedores, continuando con pequeñas acciones tendientes a reforzar su sentido de responsabilidad social y los valores con los cuales se ha comprometido.

- Implantar los valores en la estructura, políticas, reglas y sistemas existentes. Será preciso analizar las políticas, procedimientos y sistemas, así como las reglas de Eri Rubber, para verificar hasta qué punto son coincidentes con los valores, y si alguna norma o proceso los desatiende o contradice de manera importante, será preciso realizar modificaciones, pues de ello depende su credibilidad y reputación.

Es importante que los valores se reflejen en el actuar diario de los individuos en su lugar de trabajo, y en situaciones de cambio como la que atraviesa Eri Rubber, donde se diseñarán normas y manuales de manera formal, siendo éste, el momento indicado para incorporar los valores e ideales de la organización.

- Crear alrededor de los valores ritos y símbolos, que los fortalezcan y ayuden a las personas a adoptarlos.

No basta con dar a conocer los valores, es necesario crear todo un sistema ideológico alrededor de ellos, esto requiere tiempo y constancia, además de ceremonias, ritos y situaciones en las que la gente se sienta gustosa de participar, así como representaciones gráficas y verbales (íconos, logotipos y slogans).

- Alinear los valores individuales y de los líderes, y practicarlos al tiempo, con las mismas técnicas y de manera conjunta.

Es necesario afirmar los valores en las acciones diarias y aprovechar las situaciones para reforzarlos, haciendo que la gente participe y no los identifique solo con palabras, sino con acciones que son practicadas a diario.

- Es conveniente elaborar un *Código de Ética*, que incluya los principales valores y normas éticas a los que Eri Rubber espera se adhieran sus empleados.

Para ello, se sugiere entablar reuniones con los empleados para formularlo con sus ideas acerca de lo permisible y valores destacables dentro de la empresa, ejemplificando con asuntos de la vida real que tengan que ver con los valores que se pretende inculcar, y analizando al mismo tiempo, la capacidad de las personas de trasladarlos o ejercerlos en su vida cotidiana.

5.3.2 Integración del personal.

El capital humano es el principal activo de las organizaciones, es por ello que especialmente en aquellos cambios que implican directamente a las personas, su comportamiento y los resultados que ellas generan, como es el caso de un cambio cultural, el involucrar a la gente resulta fundamental para el éxito, más aún el generar al mismo tiempo procesos que tiendan al bienestar personal y colectivo.

Se sugieren a continuación los siguientes pasos para lograr esta integración:

5.3.2.1 *Instaurar un sistema de reconocimiento y recompensa.*

En el contexto de la PyME mexicana, donde la escases de niveles jerárquicos hace que las aspiraciones de los trabajadores se limiten a unos pocos ascensos en un periodo de tiempo muy largo, y la situación económica presenta un obstáculo para poder recompensar de esta manera la labor de los trabajadores, el contar con un sistema de compensaciones creativo, permite obtener resultados favorables para la organización y mantener el compromiso de su gente al sentirse apreciada y valorada, al mismo tiempo de hacer del lugar de trabajo un sitio donde los esfuerzos sean recompensados.

Criterios para instaurar un sistema de reconocimiento y recompensa creativo.

- Se sugiere instaurar reconocimientos como el empleado del mes o pequeñas ceremonias de reconocimiento, el objetivo será que la gente sea reconocida por su contribución al logro de los objetivos, pero también, por las acciones que sirvan de ejemplo al ejercicio de los valores, un buen comienzo sería agradecer públicamente los buenos resultados.
- Continuar con las felicitaciones en los cumpleaños, o un premio tal como un vale para una comida familiar gratis.
- Otra forma de apoyar este sistema es inmiscuir a los clientes, proveedores y a los mismos compañeros de trabajo, con la finalidad de hacer conciencia que los

buenos comportamientos deben trasladarse a todo aquel que interactúe con Eri Rubber.

- Reconocer y recompensar el trabajo identificando aquellas conductas que se quiere fomentar, reuniendo información sobre las personas que hacen bien las cosas y ejercer algún tipo de reconocimiento hacia ellas. De igual modo hay que explicar a los empleados las acciones específicas que contribuyeron al logro de los objetivos, describiendo la coherencia con los valores compartidos.

5.3.2.2 Fomentar el arraigo al lugar de trabajo.

Actualmente, el cuidado del capital de humano implica atención a sus necesidades, intereses y forma de vida, de modo que se puedan integrar estos aspectos a la organización.

Criterios para fomentar el arraigo al lugar de trabajo.

- Fomentar las relaciones de amistad entre la gente, incentivando un ambiente relajado y promoviendo actividades que interesen a las personas, o bien, apoyando con horarios flexibles con el fin de permitir que los empleados tengan pasatiempos y formar grupos que los fomenten.
- Indagar entre los trabajadores acerca de sus intereses y afinidades, sus expectativas y deseos de superación. Al analizar los intereses conjuntos de los trabajadores será posible integrar algún equipo deportivo para los torneos

locales, o en su caso en grupos culturales, también es posible, si las finanzas de la empresa lo permiten, verificar la viabilidad de apoyar con algún tipo de beca en alguna institución educativa, o integrar un grupo informal para realizar alguna actividad común.

5.3.2.3 Inducción a la filosofía empresarial.

La inducción a los nuevos empleados debe mostrar los aspectos importantes en la empresa, y cómo se deben hacer las cosas dentro de ella, asimismo informar de manera clara cuales son las conductas aceptadas y deseables, y cuáles no se aceptarán, así como las perspectivas relacionadas con su trabajo.

Criterios para realizar la inducción a la filosofía empresarial.

- Es conveniente elaborar un manual de bienvenida para los nuevos miembros, a donde se citen las principales normas, reglas y procedimientos, la misión, visión y valores así como el organigrama, las condiciones de trabajo, horarios, derechos, responsabilidades, comportamientos esperados y prohibidos, así como los beneficios sociales y actividades en que participa.
- Más allá que la inducción a los nuevos empleados, se sugiere hacer coincidir a empleados y socios de todas las sucursales , mediante un curso asesorado por expertos, con el fin de conocer a los demás compañeros, la filosofía

organizacional y la importancia de sus labores, y de igual forma, propiciar actividades o dinámicas que permitan la integración de la gente.

- Posteriormente la filosofía debe ser diariamente reforzada con elementos que recuerden aquellos aspectos que deban ser inculcados en las personas (ya sean carteles, slogans, frases o tradiciones), y sobre todo, en cada una de las acciones de la compañía.

5.3.2.4 Definir una política de igualdad, trato justo, diversidad y no discriminación.

Un trato equitativo es deseable en todas las organizaciones, tanto al interior como al exterior, generando empleados leales y comprometidos, que perciben equidad en la valoración tanto hacia su persona como a su trabajo, el cual se refleja en clientes y comunidades cercanos emocionalmente a la empresa.

Criterios para definir una política de igualdad, trato justo, diversidad y no discriminación.

Eri Rubber ha demostrado su compromiso en este aspecto contratando a personas con discapacidad en alguna ocasión y reafirma su compromiso de volver a hacerlo, por lo cual su intención de no discriminar la afirma como una empresa con los criterios y valores necesarios para alcanzar los niveles más altos del modelo de conciencia organizacional, se recomienda en este aspecto difundir estas intenciones.

De igual modo la empresa se ha encargado de dar un lugar a las mujeres en los puestos tradicionalmente masculinos, como es el trabajo en los tornos, lo cual refleja un ambiente libre de discriminación.

- La filosofía debe incluir aspectos de este tipo, con la finalidad de asegurar la igualdad de oportunidades de empleo y desarrollo, así como evitar prácticas discriminatorias y ambiente hostil o de acoso hacia alguno de sus miembros. Eri Rubber debe definir políticas que definan estos criterios, cómo manejarlos o en su caso, sancionarlos.
- Se recomienda emitir y difundir un estatuto donde se conjunten todas estas políticas de manera sencilla y clara, y sin alargar demasiado su redacción, tomando en cuenta el tamaño de la empresa y al igual que con la filosofía, prever las acciones necesarias para su difusión y consolidación en las actitudes de la empresa y sus integrantes.

5.3.3 Fortalecimiento de la imagen corporativa.

La imagen corporativa, si bien es una creación intencional que las organizaciones brindan a través de su publicidad, colores, slogans y manifiestos, es también un proceso que los individuos se forman en cada uno de los momentos en que interactúan con la empresa.

Todas estas percepciones indican que la imagen corporativa debe alinearse a los valores, ser clara y honesta, y definirse con claridad mucho antes de externarla, tomando en consideración el negocio al que se dedica, sus costumbres, valores y comportamientos, ya que una vez definida y difundida, la empresa deberá tenerla en cuenta en cada una de sus estrategias y políticas.

Dado lo anterior, se proponen los siguientes pasos para fortalecer la imagen corporativa.

5.3.3.1 Institucionalizar celebraciones.

Las celebraciones permiten no solo la convivencia entre las personas, son también una oportunidad excelente para la creación de vínculos y el resaltar los valores de la organización.

Las celebraciones deben construir relaciones entre los individuos, promover la convivencia entre diversos niveles jerárquicos, establecer una conexión con la empresa y brindar un significado a sus metas, además de ser lo suficientemente significativas y apreciadas por los participantes.

Criterios para institucionalizar las celebraciones

- Se deberá fomentar la convivencia en fechas significativas para los trabajadores, tales como navidades o festividades religiosas, con el fin de fomentar el capital

social (las relaciones de trabajo y amistad, ya que los trabajadores muestran a menudo una mayor lealtad hacia sus compañeros y su profesión que hacia la organización que los emplea.

- Se deberá buscar la forma de realizar algún tipo de celebración involucrando acciones de beneficio a la comunidad.
- Es importante inculcar el lado espiritual de la empresa, verificando el tipo de celebraciones que son importantes para las personas, respetando al mismo tiempo a quienes no compartan este tipo de creencias.
- Al menos una vez al año, se sugiere organizar un evento que incluya a las familias de los trabajadores y en lo posible, a clientes y proveedores.
- No descuidar las felicitaciones con motivo de los cumpleaños mediante un reconocimiento verbal, o un festejo mensual a quienes celebren su onomástico en el mismo mes.
- Se recomienda incorporar acciones divertidas en algún tipo de acción necesaria, tal como el inventario anual, la limpieza general, pintura de las instalaciones, incorporando comida gratis, y pequeñas convivencias.

5.3.3.2 Respalda la reputación basada en los valores.

Una vez definidos los valores clave es necesario traspasarlos al contexto externo, con el fin que quienes se encuentran al exterior, identifiquen dichos valores y actitudes positivas. La percepción de una empresa ética y de ejemplo a la

comunidad donde se desenvuelve, va mas allá de ser una mera fuente de empleos y de pago de impuestos, debe ser una presencia deseable en la comunidad, cuyos miembros son respetados por acciones tales como la protección a la ecología, la contratación de minorías, el desarrollo económico de la región, el trabajo voluntario, la filantropía y atención en diversos aspectos de las familias de los empleados.

Criterios para respaldar la reputación basada en valores.

- Generar acciones de conciencia ambiental, como ahorro de agua, energía y materiales, reciclaje y organizar brigadas de limpieza o reforestación en los alrededores.
- Fortalecer los valores de manera interna y poco a poco involucrar a la gente en acciones de beneficio a la comunidad, en concordancia con otras organizaciones o el gobierno local, estas acciones varían dependiendo la plaza y las necesidades de la comunidad donde se localice la sucursal en cuestión.
- Comenzar con el reciclaje de los desechos reutilizables, concientización mediante pláticas y videos, así como contacto con otros grupos preocupados por la ecología con el fin de participar en eventos y acciones en beneficio del medio ambiente.
- Realizar colectas de víveres, ropa, juguetes con motivo del día de reyes o navidades, y organizar por medio de organizaciones religiosas o sociales,

actividades donde el personal pueda participar en acciones en beneficio de los grupos vulnerables.

- Fomentar la solidaridad entre compañeros de trabajo en alguna dificultad, promoviendo y ejemplificando el apoyo hacia las personas en problemas.
- Unificar los valores expresados con las conductas hacia clientes, proveedores e incluso competidores, verificando que cada una de las estrategias dirigidas al mercado, no contradigan los valores expresados.

5.3.3.3 Reforzar la imagen corporativa.

Tanto la imagen interna y externa deben ser reforzadas con aglutinadores no solo visuales y audibles, sino emocionales y de comportamiento, que permitan identificar a las organizaciones de manera inmediata.

Criterios para reforzar la imagen corporativa.

- Aplicar el logotipo de Eri Rubber a las facturas, papelería y tarjetas de presentación, así como a los vehículos, en el interior de las tiendas y talleres, y en las oficinas.
- Se sugiere en el mediano plazo, adquirir uniformes con el consenso de los empleados acerca de qué tipo de uniforme les es útil y facilita la realización de sus labores, los uniformes deberán llevar el logotipo oficial y de igual modo se sugiere bordarlo o imprimirlo en artículos promocionales.

5.3.4 Definición de la estructura

Partiendo del precepto que Eri Rubber, tal como la gran mayoría de las PyMES, tiene una estructura poco jerarquizada, cuenta con las ventajas que este tipo de estructuras ofrece, sin embargo, al afrontar una vez más una crisis de crecimiento, la estructura actual resulta también una desventaja, pues comienza a ser insuficiente y un tanto desordenada, entorpeciendo el flujo de comunicación entre sucursales y personal interno, esta situación se ve compensada con el carácter de empresa familiar y el grado de confianza y pronta respuesta a las solicitudes entre los propios directivos.

La necesidad de agilizar y hacer confiable la toma de decisiones requiere de una estructura con niveles bien definidos pero al mismo tiempo, flexibles en su interrelación con los demás niveles.

Por lo anterior se sugieren los siguientes puntos para definir la estructura organizacional.

5.3.4.1 Identificar y clasificar las actividades clave.

La estructura orientada a procesos elimina fronteras jerárquicas inútiles que impiden coordinar adecuadamente las tareas, entorpecen la toma de decisiones y la

ejecución de las actividades, otra de sus ventajas es la reducción de costos y la correcta satisfacción de las necesidades de clientes internos y externos.

Para la correcta implantación de este tipo de estructura, es necesario definir correctamente las actividades clave, para delimitar la estructura basada en procesos, por lo tanto se sugieren los siguientes criterios.

Criterios para identificar y clasificar las actividades clave.

- Identificar las actividades básicas que se llevan a cabo en la totalidad de la empresa, incluyendo a todas las sucursales. (gerencia, ventas, atención al público, mano de obra, distribución y administración).
- Identificar las actividades que realiza cada una de las plazas y aquellas que quedan a cargo de cada uno de los socios.
- Tomar en cuenta los nuevos procesos que serán integrados con motivo de su crecimiento, del énfasis en alguna o varias de sus actuales actividades de negocio y de las nuevas que se pretenda iniciar.

5.3.4.2 Definición de los procesos básicos y de los canales de comunicación entre ellos.

Las acciones dentro de Eri Rubber se enfocan a los procesos, pero de manera poco ordenada y sistematizada, desde el punto de vista estructural, éstas no se

enfocan en los productos, ni en las funciones y se rigen por el dueño de los procesos, que es el socio a cargo de cada una de las plazas.

Sin embargo, es necesario definir los alcances y responsabilidades de cada encargado, ya que se compararían a las gerencias de distintas áreas de una misma compañía, pero en diferentes sitios. El socio a cargo del taller situado en la ciudad de Tula, se hace cargo de cuestiones de ingeniería y diseño, aunque de igual modo realiza acciones de logística y ventas, el socio a cargo de Cuautitlán, se encarga de recepción y envío de materiales y productos e igualmente de ventas, y los socios en las plazas del estado de Querétaro, se dedican a las ventas en gran medida, sin embargo, estas funciones aunque definidas para cada uno de los involucrados, para la compañía en sí, son confusos pues los límites son poco claros.

Criterios para la definición de los procesos básicos y de los canales de comunicación entre ellos.

- Identificar las necesidades de los clientes, y empatar éstas con los procesos identificados en el punto anterior.
- Realizar un mapeo de procesos entre cada una de las actividades, para verificar el flujo de información entre ellas, y entre las sucursales, identificando donde falla la comunicación y será necesario realizar modificaciones para agilizar dicho flujo.

- Definir, con base a la información recabada del mapeo de procesos, los alcances y responsabilidades de cada encargado e identificarlo en su caso como dueño de proceso.
- Definir los puestos que requerirá el crecimiento, con base en los nuevos procesos que implicará el aumento de talleres, puntos de venta y de distribución.
- Flexibilizar los procesos actuales de modo que empaten con el crecimiento de la empresa y permitan de forma adecuada la incorporación de los cambios y ajustes que sea necesario integrar en el futuro.

5.3.4.3 Formación de grupos y trabajo en equipo.

Se hace necesario tender una red de comunicación por medio de grupos interdisciplinarios, con el fin de coordinar cada una de las tareas y los procedimientos para llevar a cabo la transmisión de información, así como definir los tiempos y formas de interacción entre cada una de las tareas.

En el tamaño y estructura actual de Eri Rubber no hay grupos de trabajo, más que aquellos que los mismos trabajadores han formado con la finalidad de facilitar sus labores, o con quienes llevan una relación de amistad, por su parte el único grupo formal de trabajo es el que se integra por los socios, debido a que cada uno de ellos se ha especializado en un área del negocio diferente, según la sucursal a cargo, el grupo formado por los socios ha resultado efectivo, sin embargo, el crecimiento

requiere que esta práctica se haga común en las actividades de los trabajadores operativos.

Criterios para la formación de grupos y trabajo en equipo.

- Los canales de comunicación deben estar debidamente diseñados para el trabajo a distancia, debido a la ubicación geográfica de las sucursales actuales, tanto de las que se tiene planeado abrir en el futuro próximo.
- Es necesario mostrar una visión holística de cada uno de los proyectos a realizar, e inculcar la responsabilidad que como miembros de un grupo, tiene cada persona que interviene en el trabajo en cuestión.
- Definir con claridad las metas, prioridades y rol de cada uno de los integrantes del grupo, y el proceso definido en el cual se involucrarán,
- Establecer la forma más adecuada de medir el desempeño de los grupos de trabajo en el logro de sus objetivos y metas, así como identificar las formas de mejorar los resultados.
- Es necesario implicar en los equipos a la totalidad de los empleados según sus funciones, y otorgarles facultades para analizar los métodos de trabajo, e instrumentos para alcanzar sus propias metas, con el fin de fomentar la conducta proactiva y al mismo tiempo, evitar dejar fuera de los equipos a determinado tipo de trabajadores.

5.3.5 Consolidar el estilo de gestión.

En el crecimiento de la empresa en estudio debe cuidarse que los preceptos sean compartidos por quienes están incluso en los niveles inferiores, las conductas deberían ser afines en toda la estructura y responder a los principios expresados.

El estilo de liderazgo sugerido en el presente trabajo, es el liderazgo transformacional, que por sus características comulga con el modelo de cultura organizacional propuesto. El liderazgo transformacional se vuelve efectivo por el hecho de elevar el nivel de la conducta humana y las aspiraciones éticas en líderes y subordinados y, por lo tanto, tiene efecto transformador en ambos.

Se presentan a continuación, las siguientes consideraciones para consolidar el estilo de liderazgo transformacional, como el ideal a desarrollar entre los nuevos gerentes.

5.3.5.1 Definir el plan de sucesión de líderes y gerentes.

El proceso de transferir el liderazgo en una empresa familiar de una generación a otra, puede volver ineficaz la configuración cultural, pues conforme crece la empresa familiar requiere mayor pericia profesional, y debe plantearse cambiar sus prioridades de la autoridad familiar hacia las habilidades profesionales.

Eri Rubber se encuentra en dificultades para incluir a personal calificado en cuestiones administrativas y gerenciales, ante el crecimiento en su infraestructura, personal y sucursales.

Criterios para definir el plan de sucesión de líderes y gerentes.

- Identificar en primer lugar, aquellos empleados con características que les permitan asumir mayores responsabilidades para ascender en la escala de puestos, con el fin de diseñar pruebas o capacitación para ellos.
- Realizar un compendio de aquellas características del líder transformacional que deberán reunir los gerentes y administradores de nuevo ingreso, (sean miembros de la familia o ajenos a ella), así como los valores y cualidades a observar en el periodo de entrenamiento.
- Instaurar un periodo de desarrollo y prueba para los nuevos líderes, incluidos los familiares, con el fin de incrementar gradualmente las responsabilidades de liderazgo, y evaluar si los aspirantes son las personas adecuadas al puesto.
- Evaluar imparcialmente el desempeño de aquellos familiares que se incorporen a laborar dentro de la empresa.

5.3.5.2 Fomentar actitudes proactivas entre el personal.

Los beneficios de estimular la participación de los trabajadores enfocada a la visión, son entre otros, la integración y compromiso del trabajador a medida que va colaborando, aportando ideas y propuestas, y percibiendo el impacto de éstas en las soluciones que la empresa presenta.

Criterios para fomentar actitud proactiva entre el personal.

- Visualizar a cada uno de los trabajadores, como generadores de conocimiento útil, capaces de lograr ideas y nuevos métodos de trabajo.
- Comenzar con acciones tales, como planear el propio trabajo, proponer ideas para controlar los desperdicios, implementar acciones ecológicas y de responsabilidad social, así como eliminar malas prácticas y comportamientos.
- Posterior a ello, permitir a los trabajadores planear sus actividades, controlar sus materiales, hacerse responsables del mantenimiento y mejora de sus áreas de trabajo.
- Hacer ver a los trabajadores no solo el valor de su trabajo sino las metas y objetivos de rentabilidad de la empresa, y la forma como les beneficiaría, con el fin de motivar su espíritu emprendedor.
- Reconocer el rendimiento de los trabajadores y del equipo al cual pertenecen, detectando las aportaciones individuales y de grupo, y difundirlas de manera que el reconocimiento sirva de motivador.

Estas estrategias en su conjunto, posibilitarán el fortalecimiento de las bases culturales de la empresa, favoreciendo el desarrollo de líderes eficaces, con valores alineados a los de sus empleados y a los de la organización, externando dichos valores más allá de los límites de la empresa, para alcanzar a quienes interactúan con ella desde el exterior, se sirven de sus productos y se ven beneficiados por sus acciones responsables.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación culminó con el cumplimiento satisfactorio de los objetivos general y específico, a través de las preguntas de investigación, y teniendo como guía los modelos FRL y de los siete modelos de conciencia organizacional. En términos generales, Eri Rubber cuenta con las bases para poder sustentar en adelante una cultura organizacional fuerte y que resalte valores positivos a favor de sus clientes, empleados, proveedores, socios y entorno social.

En cuanto a la primera pregunta de investigación, relativa a reconocer las características de la cultura organizacional de la empresa analizada, y con base en el modelo de los siete niveles de conciencia organizacional de Richard Barret, se concluye que Eri Rubber, debido a su permanencia en el mercado y a que sus planes no se limitan a la estabilidad, sino al crecimiento, ha superado ya el nivel de supervivencia, pues cuenta con solidez financiera y puede sostener empleos seguros para su personal, los superiores no ejercen un control excesivo ni explotación hacia los subordinados.

La empresa en estudio cubre la mayor parte de las características de los niveles de relaciones y autoestima, pues sus integrantes en su gran mayoría demuestran sentimientos de amistad y lealtad entre ellos y hacia su organización, de igual forma, reflejan orgullo por su trabajo y la compañía donde laboran, sin embargo, aún no

cuenta con modelos de calidad para la atención al cliente y los canales de comunicación no se encuentran bien definidos entre los diferentes socios y plazas. De igual modo no hay sistemas para medir el rendimiento o los resultados, enfocados a la productividad y las personas, ni a generar mejores prácticas y excelencia, aún cuando las jerarquías son aún marcadas, los superiores no son percibidos como arrogantes, y tampoco hay excesiva burocracia.

Los cuestionarios, así como la observación y la revisión documental arrojaron resultados positivos en cuanto a las actitudes percibidas respecto a la adaptabilidad, la innovación, el empowerment, y el desarrollo de una cultura cohesiva, caracterizada por la confianza entre sus miembros y comportamientos honestos e íntegros, sin embargo, aún no cuenta con sistemas y procesos que fomenten la toma de riesgos e innovación, el aprendizaje continuo, así como el crecimiento personal, como actitudes a seguir por el colectivo de Eri Rubber, esto lleva también a destacar que las acciones positivas de las personas, aún no aterrizan en una declaración de visión, misión y valores, que identifique el actuar de la totalidad de los integrantes de la organización,

De lo anterior, se concluye que los niveles cuatro y cinco, relativos a la transformación y la cohesión interna no han sido completados, aún cuando sus características sustenten que las acciones que se deseen emprender en este sentido, puedan ser completadas con muy poca dificultad, en esta misma situación se encuentra la empresa en estudio respecto al sexto y séptimo nivel, ya que los

socios tienen la intención de generar líderes para las nuevas sucursales, se sienten comprometidos hacia su personal, y la empresa se percibe por sus integrantes como un ente ético, con buena voluntad y preocupado por las personas y sus derechos.

Sin embargo, la atención hacia el cuidado del medio ambiente, las ideas de coaching y mentoring, de integración y compromiso con la comunidad y el impacto en futuras generaciones que se externó en las entrevistas hacia los socios, aún no aterrizan en acciones, ni en proyectos concretos que incidan en la gestión ni evolución de sus procesos.

Por lo anterior, se concluye que Eri Rubber aun tiene algunas brechas que salvar para alcanzar los niveles más altos del Modelo de Conciencia Organizacional, pero se encuentra en el camino correcto, ya que la cultura organizacional actual, es positiva y acorde al modelo mencionado anteriormente.

La segunda pregunta de investigación refiere al estilo de liderazgo, este aspecto es de especial relevancia dentro de la investigación y para sus planes de crecimiento, ya que el estilo de liderazgo debería reforzar la cultura de las organizaciones en un sentido positivo, al ser los líderes y su estilo contrarios a la cultura se encontrarán con amplia resistencia para la implantación de cambios. El modelo utilizado para el análisis de la cultura organizacional, de igual modo plantea a los líderes transformacionales como los ideales para alcanzar los niveles más altos de conciencia organizacional,

El instrumento de investigación se enfocó en el modelo FRL, resultando el estilo de liderazgo transformacional como predominante entre los cuatro socios de Eri Rubber, ya que sus empleados los perciben como carismáticos, considerados, motivadores y con un alto nivel de influencia, los porcentajes más bajos, se obtuvieron en lo referente al reconocimiento y la resistencia al cambio.

Las sucursales de Tula y Cuautitlán muestran un porcentaje ligeramente mayor en cuanto a las respuestas favorables al liderazgo transformacional, respecto a las sucursales de Querétaro y San Juan del Río, sin embargo las tendencias son muy similares, inclinadas hacia el liderazgo transformacional, y en segundo lugar, al transaccional. Lo anterior permite concluir que el estilo de liderazgo de los socios coincide de manera positiva con el modelo de cultura organizacional planteado.

La respuesta a la tercera pregunta de investigación proviene de la revisión de la literatura, y en dicho análisis se concluyó que la cultura organizacional idónea, es aquella que puede generar la satisfacción de los tres ejes fundamentales; clientes, empleados y proveedores, sin embargo, el modelo de los siete niveles de cultura organizacional de Barrett (1998, 2006), amplía las características que generan lealtad de los tres pilares anteriormente mencionados, hacia la sociedad, la comunidad, el medio ambiente y las futuras generaciones.

Dichas características incluyen la acertada gestión de los activos intangibles (conocimiento, lealtad y compromiso de los empleados, y reputación, entre otros), la

innovación, calidad en productos y servicios, altos rendimientos y un excelente trato, aquellas obligaciones y compromisos, morales, legales y éticos en el ámbito social y ambiental que rodea a las organizaciones, al tiempo de aumentar su competitividad.

Por último, la cuarta pregunta de investigación encuentra respuesta en seis grandes rubros que cubren las expectativas de crecimiento, éstas son: Definición de la filosofía, integración del personal, fortalecimiento de la imagen empresarial, definición de la estructura y consolidar el estilo de gestión.

Estas estrategias se encaminan a sustentar el crecimiento de la empresa en estudio en todas sus formas, no solo física y financieramente sino estructural y organizacionalmente, maximizando su efectividad y competitividad, al mismo tiempo salvar la brecha que representa la profesionalización de una pequeña empresa en proceso de crecimiento, en cuanto a la toma de decisiones, la gestión y la formación de nuevos líderes dentro de un estilo de liderazgo congruente con su cultura organizacional.

De igual modo la cultura organizacional pretende basarse en la sustentabilidad, no solo económica, sino social y del entorno, reforzando las buenas prácticas que lleva a cabo Eri Rubber y desarrollando otras que impulsen su permanencia y crecimiento.

RECOMENDACIONES

Las PyMES se encuentran necesitadas de fundamentos operativos que coadyuven al logro de sus objetivos, disminuyan su problemática y faciliten la implantación de estrategias y la toma de decisiones, y les permitan anticiparse a los cambios tanto internos como externos.

En la búsqueda del crecimiento sustentable y del éxito organizacional, económico y social, las empresas deben mejorar su competitividad por medio de estrategias acertadas para adaptarse al entorno dinámico que las rodea. Este mismo entorno exige además responsabilidades sociales, ambientales, de derechos humanos, equidad y honestidad, que inciden directamente el éxito actual o futuro.

Por otra parte, la formación de los líderes con habilidades técnicas, administrativas y de relaciones humanas, que contribuyan al desarrollo de culturas organizacionales efectivas, corresponde en gran parte a las empresas y los valores con que se les impulse a seguir, poniendo en práctica modelos de gestión que garanticen su efectividad.

Las opciones que se presentan en este trabajo, y que se conforman en las estrategias planteadas en el Capítulo V, permiten realizar las siguientes

recomendaciones que complementan las estrategias sugeridas a partir de los resultados de la investigación.

Se recomienda instrumentar un sistema integral de planeación, administración y control, que permitan la comunicación de datos precisos para la toma de decisiones, entre las diferentes sucursales.

Invertir en tecnología, no solo enfocada a las actividades productivas, sino aquellas que faciliten y mejoren los procesos de administración y gestión.

Hacer énfasis en mantener y fomentar un estilo de liderazgo transformacional, sustentado en los valores de la organización, asimismo, encaminar procedimientos y estrategias hacia el fortalecimiento de la cultura y sus valores.

Buscar asesoría con consultores especializados, que apliquen técnicas y métodos de desarrollo organizacional en aquellos aspectos que la intervención de los propietarios no sea suficiente o carezca de los conocimientos y destrezas para reforzar la cultura organizacional.

Mantener una estructura flexible, que permita la comunicación efectiva entre los diversos niveles y sucursales, y que favorezca la innovación y velocidad de respuesta en sus operaciones, tendiente en lo posible hacia reducir los niveles jerárquicos, favoreciendo la estructura horizontal y descentralizada.

Aprovechar, explotar y gestionar el conocimiento como uno de los activos más valiosos, de igual modo valorar a las personas como fuente del mismo y brindarles una experiencia positiva y enriquecedora dentro de su vida laboral.

Tanto las recomendaciones como las estrategias sugeridas, son solo una parte de la gran esfera de cambios que engloba la reconstrucción y fortalecimiento de la cultura organizacional, que pretenden sentar las bases para coadyuvar al logro de las expectativas de crecimiento de Eri Rubber hacia una nueva gestión, que si bien presenta retos, de igual modo conlleva las soluciones para salvar una vez más el reto que el crecimiento de las organizaciones lleva consigo.

BIBLIOGRAFÍA

Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional: un enfoque aplicado*. México: Cengage Learning.

Allaire, Y., y Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, vol. 5 , 193 - 226.

Antonakis, J., y House, R. (2002). *The Full-Range Leadership Theory: The way forward. Transformational and charismatic leadership: the road ahead*. New York: Elseiver.

Aubert, M., Hernández, G., Saavedra, M., Mendoza, J., Vázquez, A., Jiménez, M., y otros. (2007). *Perfil Financiero y Administrativo de las Pequeñas Empresas del Estado de Hidalgo*. Pachuca, México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Avolio, B. y Gibbons, T. (1988). Developing transformational leaders: A life-span approach. Capítulo en Conger, J. y Kanungo, R. *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*, 276-308. Jossey-Bass.

Barrett, R. (2006). *Building a values-driven organization: a whole system approach to cultural transformation*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.

Barrett, R. (1998). *Liberating the corporate soul: building a visionary organization*. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York : Free Press .

Bass, B., y Avolio, B. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. . Palo Alto, CA: Mind Garden.

Bass, B., y Avolio, B. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administrative Quarterly*, 17 , 112 - 121.

Blanchard, K., Carlos, J. y Randolph, W., (2002), *Empowerment*. Barcelona: Ediciones Granica.

Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Blanchard, K., & Stoner, J. (2006). *A todo vapor*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Blake, R. y Mouton, J. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.

- Bryant, S. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Organizational Studies*, 32-44.
- Bryman, A. (1992). *Charisma & leadership in organizations*. Newbury Park: Sage Publications.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Calderón, G. (2002). Procesos de transformación organizacional y su impacto sobre el talento humano. *Cambio Organizacional en el contexto de la cultura latinoamericana*, 13-44.
- Cantú Delgado, H. (2006). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia, de la visión a la acción*. Madrid: ESIC Editorial.
- Casio, W. (1978). *Applied Psychology in Personnel Management*. Virginia: Reston.
- Castellanos, J. G. (enero- abril de 2003). PyMES Innovadoras. Cambios de estrategias e instrumentos. *Revista escuela de administración de negocios*. No. 47, 10-33.
- Charan, R. (2006). La guía de Home Depot para un cambio cultural. *Harvard Business Review*, 52-65.
- Churchill, N., y Lewis, V. (1984). Cinco etapas para el crecimiento de una pequeña empresa. *Harvard-Deusto Business Review*, 101-114.
- Claver, E., J., Gascó., Llopis, J., y López, E. (2000). Analysis of a cultural change in a Spanish telecommunications firm. *Business Process Management*, 342-358.
- Collins, J. (2001). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, 66-76.
- Conger, J. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *Leadership Quarterly*, 107-121.
- Cosío, C. (2007). A las empresas se les gobierna. *Expansión Especial Liderazgo*, 87 - 88.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo, 3a ed.* México: Thomson.
- Dávila, A., y Martínez, N. (1999). *Cultura en Organizaciones Latinas*. México: ITESM, Siglo XXI Editores.

- Deal, T., y Kennedy, A. (1985). *Culturas Corporativas, ritos y rituales de la vida organizacional*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Drucker, P. (1959). *Landmarks of Tomorrow*. Nueva York: HarperCollins.
- Drucker, P. (1974). *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1996). *The executive in action. Managing for results*. Nueva York: Harper Collings Publishers.
- Duro, A. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional, teoría y metodología*. Madrid: Dykinson.
- Dyer, J. W. (1985). The cycle of cultural evolution in organizations. En R. Kiimann, R. Saxton, & S. R., *Gaining control of the corporate culture* (200 - 229). San Francisco: Jossey-Bass.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4) , 532-550.
- Evans, M. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*. , 277-298.
- Fardelli C., Ciancio, M., Chosco, C., y Zalazar, R. (2007). De emprendedores a empresarios: análisis de los aprendizajes de gestión en los primeros años de una empresa. *Laboratorio de Investigación sobre Tecnología, Trabajo, Empresa y Competitividad*.
- Feagin, J., Orum, A., y G., Sjonberg. (1991). *A case for case study*. Chapel Hill: University of North Carolina Press.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. (1979). Personalidad y determinantes de situación de la efectividad del liderazgo. En D. Cartwright, y A. Zander, *Dinámica de grupos: investigación y teoría*. México: Trillas.
- Fleishman, E.(1953). Leadership climate and human relations training. *Personnel Psychology*, 6, 205-222.
- George, B., Sims, P., McLean, A., y Mayer, D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review* .

Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, James H.;. (2003). *La Organización* (Décima Edición ed.). México: Mc. Graw Hill Interamericana.

Gil, M. d., y Giner, F. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC Editorial.

Goffee, R., y Jones., G. (2005). Gestionar la autenticidad. *Harvard Business Review* , 68-78.

Graen, G., y Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-perspective. *Leadership Quarterly* , 219-247.

Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizational growth. *Harvard Business Review* , 37-46.

Gronross, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Lexington: Lexington Books.

Gross, W., y Shichman, S. (1987). How to grow an organizational culture. *Personnel* , 52-56.

Guzzo, R. (1996). Fundamental considerations about work groups. En M. West, *Handbook of work group psychology* (págs. 3-21). West Sussex, UK: John Wiley & Sons.

Hellriegel, D., y Slocum, J. J. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson Editores.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications .

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., y Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly* , 286-316.

House, R. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*. Carbondale: Southern Illinois University Press.

House, R. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. . *Administrative Science Quarterly* , 321-338.

Kannair, J. (2007). La mente ética: una conversación con el psicólogo Howard Gardner. *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 3 , 40-44.

- Kotter, John P.; Heskett, James L. (1995). *Cultura de empresa y rentabilidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Lansberg, I., y Gersick, K. (2006). Sello de familia : cultura y gobierno corporativo en la empresa familiar latinoamericana. *Harvard Business Review* , 24-34.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Lewin, K. L. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created. *Journal of Social Psychology*, 10, , 271-301.
- Likert, R. (1974). A method of constructing an attitude scale. *Scaling: A Sourcebook for Behavioural Scientists*. Chicago, Aldine Publishing Company.
- Lindlof , T. (1995). *Qualitative Communication Research Methods* (Current Communication series). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Lippitt, R., Watson, J. y Westley, B. (1974). *La dinámica del cambio planificado*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Livingston, J. (2003). Pigmalión en la gerencia. *Harvard Business Review* , 77-84 .
- Lucier, C., Wheeler, S., y Habel, W. (2007). Llega la era del líder integrador. *strategy + bussines* 47 .
- Lussier, R., y Achua, C. (2005). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México,: International Thompson Editores.
- March, J. (1965). *Handbook of organizations*. Chicago: Randy McNally.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand.
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of direct research. *Administrative Science Quarterly* , 580-589.
- Müller de la Lama, E. (1999). *Cultura de calidad de servicio*. México: Trillas.
- Pastor, J. C. (2007). El Factor Carisma. *Expansión Especial Liderazgo* , 119 - 122.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Londres: Basil Blackwell & Molt.
- Peters, T., y Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America´s Best Run Companies*. New York: Harper & Row.

- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *The Academy of Management Executive*, 55 - 72.
- Porter, M. E. (2000). *Estrategia competitiva*. México, D.F.: Grupo Cultural Patria.
- Poza, E. (2005). *Empresas familiares*. México: Thomson.
- Prentice, W. (2004). *Comprendiendo el liderazgo*.
- Rodríguez M., D. (2006). *Gestión organizacional*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. España: Plaza & Janes.
- Schein, E. (1999). *The corporate culture survival guide: sense and nonsense about culture change*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Schneider, B., y Bowen, D. (1995). *Winning the service game*. Boston: Harvard Business School Press.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Nueva York: Harper & Row.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., y Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leadership in behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41, 387 - 409.
- Shartle, C. (1951). Leader behavior in jobs. *Occupations*, 164-166.
- Schein, E. (1991). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional: Impacto de emociones*. México: Thompson.
- Stodgill, R. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14.
- Tannenbaum, R., y Schmidt, W. (1986). Cómo elegir un estilo de liderazgo. *Harvard Business Review, Clasicos Harvard de Administración II.*, 17-24.
- Tichy, N., y DeVanna, M. (1990). *The transformational leader*. New York: Fohn Wilwy and Sons.

Vroom, V., y Jago, A. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. The Free Press.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

Barrett y Asociados (2009), recuperado el 15 de noviembre de 2009 de <http://www.valuescentre.com/resources>

Belausteguigoitia, (2010), recuperado el 10 de junio de 2010 de <http://cedef.itam.mx/PDF/empresasfamiliaresyresponsabilidad%20socialenmexico.pdf>

Carrera (2010), recuperado el 30 de enero de 2010 de http://ecosofia.org/2006/12/navidad_ano_nuevo_y_sostenibilidad.html

CIPI, 2007 http://www.cipi.gob.mx/html/..%5CDiag_Desem_Mpymes.PDF

Editorial Metalmecánica Internacional (2009), recuperado el 11 de junio de 2010 de http://www.metalmecanica.com/mm/secciones/MM/ES/MAIN/IN/ARTICULOS/doc_72845_HTML.html?idDocumento=72845

Guerrero y Castro (2010), recuperado el 11 de junio de 2010 de http://www.metalmecanica.com/mm/secciones/MM/ES/MAIN/IN/ARTICULOS/doc_77997_HTML.html?idDocumento=77997

López (2010), recuperado el 11 de junio de 2010 de http://www.metalmecanica.com/mm/secciones/MM/ES/MAIN/IN/ARTICULOS/doc_72845_HTML.html?idDocumento=72845

Moreno (2010), 13 de enero de 2010, recuperado el 9 de junio de 2010 de <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2010/01/13/el-49-de-empresas-no-planea-la-sucesion>.

Ocampo y Castro (2010), recuperado el 11 de junio de 2010 de http://www.metalmecanica.com/mm/secciones/MM/ES/MAIN/IN/INFORMES_ESPECIALES/doc_70361_HTML.html?idDocumento=70361

Pérez (2010), Las empresas familiares y la planificación estratégica, 17 de marzo de 2010, recuperado el 10 de junio de 2010 de http://www.degerencia.com/articulo/las_empresas_familiares_y_la_planificacion_estrategica

Sevilla (2010), recuperado el 11 de junio de 2010 de http://www.metalmecanica.com/mm/secciones/MM/ES/MAIN/IN/ARTICULOS/doc_72845_HTML.html?idDocumento=72845

Tellis (1997), recuperado el 5 de septiembre de 2009 de <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>

Weber (1947), House (1977) y Cogner (1989), recuperado en enero de 2010 de <http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/146434459.html>

http://www.institutopyme.org/index.php?option=com_content&view=article&id=134&Itemid=177

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/ce2004.asp?s=est&c=14044>

<http://www.elfinanciero.com.mx/ElFinanciero/Portal/cfpages/contentmgr.cfm?docId=255814&docTipo=1&orderBy=docid&sortBy=ASC>

<http://www.elfinanciero.com.mx/ElFinanciero/Portal/cfpages/contentmgr.cfm?docId=255814&docTipo=1&orderBy=docid&sortBy=ASC>

<http://www.eumed.net/rev/oidles/07/amh.htm>

http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/economico/cior/cior.pdf

http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/geografia/publicaciones/atlas/Atlas%20Nacional%20man1.pdf

http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/continuas/economicas/finanzas/2002-2005/EFIPEM2002-2005.pdf

http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/mexhoy/2005/Mexhoy05.pdf

[http://www.diputados.gob.mx/USIEG/anuarios/Anuario%20Estad%20Estadistico%20de%20los%20Estados%20Unidos%20Mexicanos%202003%20\(1ra%20parte\).pdf](http://www.diputados.gob.mx/USIEG/anuarios/Anuario%20Estad%20Estadistico%20de%20los%20Estados%20Unidos%20Mexicanos%202003%20(1ra%20parte).pdf)

ANEXOS

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Problema de Investigación: ¿De qué manera puede una pequeña empresa metalmeccánica, sustentar sus expectativas de expansión y crecimiento a partir de la cultura organizacional y el liderazgo?

Marco Teórico	Variables	Definición		Dimensión	Indicador	Instrumento
		Conceptual	Operacional			
Modelo FRL por su siglas en inglés (Full-Range Leadership Theory) de Bass y Avolio (1997)	Liderazgo	Conjunto de competencias, habilidades, actitudes y valores, que impulsan en la organización una cultura orientada a la generación de valor para los clientes y usuarios, el personal y la comunidad. (Modelo del Premio Nacional de Calidad 2004)	Características, actitudes y valores del estilo de liderazgo del propietario de la empresa.	Liderazgo Transformacional	*Nivel de Influencia en los subordinados *Carisma *Nivel de motivación ejercido en los subordinados *Nivel de Estímulo Intelectual ejercido en los subordinados *Consideración individual	Cuestionario
				Liderazgo Transaccional	*Reconocimiento y recompensa *Reacción ante los errores y problemas *Resistencia al cambio e innovación	Cuestionario
				Liderazgo Laizess-Faire	Pasividad	Cuestionario
Modelo de los siete niveles de conciencia de Barrett (1998)	Cultura Organizacional	Patrón de suposiciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa o integración interna- que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentirse frente a aquellos problemas. (Schein 1992)	Valores, actitudes, conductas y costumbres que comparten los integrantes de la empresa y que definen su comportamiento e imagen.	Supervivencia	Estabilidad financiera Seguridad laboral e industrial Condiciones laborales	Entrevista, revisión documental Cuestionarios
				Relaciones	Comunicación Respeto Atención al cliente Sentimientos de amistad Sentimientos de lealtad Competencia interna Manipulación	Cuestionario y entrevista
				Autoestima	Compromiso con la calidad y excelencia Medición del desempeño Existencia de sistemas de alto rendimiento Sentimientos de orgullo	Cuestionario, entrevista y observación
				Transformación	Empoderamiento y delegación de funciones. Compromiso con la mejora continua. Crecimiento personal Diversidad Toma de riesgos	Cuestionario y entrevista

Marco Teórico	Variables	Definición		Dimensión	Indicador	Instrumento
				Cohesión interna	Vision compartida Valores compartidos Sentido de identidad Confianza Integridad Honestidad	Cuestionario y entrevista
				Compromiso	Cuidado de los empleados Integración con la comunidad Preocupación por el medio ambiente	Cuestionario y entrevista
				Servicio	Responsabilidad social Etica Sustentabilidad ecológica Buena voluntad Impacto en futuras generaciones	Cuestionario y entrevista

CUESTIONARIO APLICADO A LA TOTALIDAD DEL PERSONAL DE LA EMPRESA

Buenos días, el presente cuestionario pretende obtener un diagnóstico del estilo de liderazgo y la cultura organizacional de la empresa Eri Rubber & Fittings.

Por favor marque en las columnas de la derecha, la respuesta que considere más semejante a las situaciones que se viven en su empresa o a su punto de vista de las mismas, no existen preguntas correctas o incorrectas ya que éste es un diagnóstico y las respuestas proporcionadas por usted serán de gran utilidad para analizar el estado actual de la empresa y la percepción de la gente que aquí labora.

Ejemplo:

PREGUNTA	RSPUESTA		
¿Le gusta trabajar en su empresa? a) Si b) Regular c) Nada	a)	b)	c)

PRIMER BLOQUE: LIDERAZGO.

PREGUNTA	RESPUESTAS		
Al comenzar con alguna tarea específica su jefe: d) Comunica los objetivos y específicamente lo que cada persona está obligada a realizar, mostrándose autoritario. e) Nunca me comunica objetivos. f) Comunica los objetivos con entusiasmo y me infunde ánimo para realizarlos.	a)	b)	c)
Usted considera el comportamiento de su jefe: a) Deshonesto, se conduce con engaños y manipula a las personas. b) Autoritario, solo da indicaciones y espera que estas se cumplan. c) Honesto y creíble, pues predica con el ejemplo.	a)	b)	c)
El trato de su jefe para con sus empleados le inspira: a) Desconfianza, es déspota y malhumorado. b) Indiferencia, casi no tengo trato con él, es distante y su trato es frío c) Confianza, es abierto y accesible.	a)	b)	c)
Cuando surge un problema relacionado con el trabajo , su jefe: a) Se altera y amenaza con imponer algún tipo de sanción o castigo. b) Únicamente da indicaciones y está al tanto de que los demás lo resuelvan. c) Se hace presente, busca soluciones y apoya en la resolución del problema.	a)	b)	c)
Cuando la empresa obtiene algún logro importante, su jefe: a) Da recompensas o reconocimientos. b) No hace nada c) Comparte el logro con entusiasmo y nos felicita.	a)	b)	c)
¿Cómo le motiva su jefe para sentirse contento en su trabajo? a) Por medio de recompensas o algún tipo de premio b) De ningún modo, yo solo trabajo por mi pago. c) Me trata con respeto, reconoce mi trabajo y considera mis propuestas.	a)	b)	c)
¿Cómo le hace sentir su jefe en relación a sus habilidades en el trabajo? a) Inseguro, no confía en la capacidad y responsabilidad de las personas, pues nos supervisa y llama la atención constantemente. b) Solo le importa que el trabajo se realice y no se fija en la capacidad de las personas. c) Me siento capaz y hábil, pues mi jefe confía en mi destreza en el trabajo.	a)	b)	c)
¿Cómo es el trato de su jefe hacia su persona? a) Se interesa únicamente en los resultados de mi trabajo, sin mostrar interés por otro tipo de problemas. b) Indiferente, está ausente la mayor parte del tiempo. c) Convive con los empleados, a menudo muestra interés por los problemas personales y ofrece su ayuda para resolverlos	a)	b)	c)

<p>¿Cuál es el comportamiento de su jefe al asignar responsabilidades?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Asigna las responsabilidades mínimas, siento que podría hacer más pero no se me permite. b) Desorganizado, hay conflictos continuamente pues las responsabilidades no están definidas. c) Las tareas están bien definidas y nos estimula con mayores responsabilidades. 	a)	b)	c)
<p>¿De qué manera es supervisado su trabajo por parte de su jefe?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Supervisa continuamente mi trabajo y da órdenes para verificar que todo se realice correctamente, pues desconfía que sin su supervisión se hagan bien las cosas. b) No me supervisa, salvo cuando hay algo importante c) Supervisa el trabajo pero demuestra confianza en mi capacidad de resolver problemas y hacer bien las cosas. 	a)	b)	c)
<p>De tener usted alguna buena idea, en relación a su trabajo, su jefe:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) No me permite aportar ideas acerca del trabajo, me limito a seguir las órdenes e indicaciones que él me da. b) No está interesado en apoyar o incluso escuchar nuevas ideas. c) Me ha dado confianza para opinar acerca de mi trabajo, darle ideas acerca de cómo mejorar las cosas y me motiva para que las lleve a cabo. 	a)	b)	c)
<p>En su opinión su jefe:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) No es de mi agrado, no me cae bien. b) Me es indiferente pues no hay mucho trato. c) Me cae bien pues es una buena persona. 	a)	b)	c)
<p>El nivel de compromiso de usted para con su jefe es:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Escaso, procuro mejorar en el trabajo porque obtengo ciertos beneficios al hacerlo (pago o recompensa extra) b) Nulo, realizo el trabajo necesario para que me paguen por ello. c) Total, me gusta mi trabajo y el trato que se me da en él, por ello con gusto apoyo a mi jefe. 	a)	b)	c)
<p>¿Cómo describe el nivel de presión que ejerce su jefe en usted?.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Continuamente se comporta de forma que la gente se siente nerviosa y presionada cuando él está presente, pues tiene mal humor. b) No presiona, pues generalmente está ausente c) Más que presionar, anima pues genera un clima de confianza hacia su persona y hacia el trabajo que desempeñamos. 	a)	b)	c)
<p>¿Cuál es la reacción de su jefe ante los errores?:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Continuamente se enfoca en los errores e irregularidades, y pone algún castigo o reprimenda cuando se comenten. b) No se da cuenta de los errores hasta que afectan una parte importante del trabajo y culpa a otros de ellos. c) Ve los errores como aprendizaje y trata de buscar soluciones en conjunto. 	a)	b)	c)

<p>¿De qué manera genera entusiasmo su jefe en usted?</p> <p>a) Hace promesas llamativas si se obtienen los resultados que propone</p> <p>b) No genera motivación alguna</p> <p>c) Genera entusiasmo con su actitud, contagia el optimismo y motiva a seguir los objetivos que plantea.</p>	a)	b)	c)
<p>¿Cómo logra su jefe que usted coopere en las metas y objetivos.</p> <p>a) Genera competencia más que cooperación pues todos quieren ser merecedores de las recompensas que promete</p> <p>b) No está interesado en la cooperación</p> <p>c) Se involucra y trabaja al ritmo de los demás, está al pendiente logrando que se trabaje en equipo.</p>	a)	b)	c)
<p>Cómo define la autoridad de su jefe.</p> <p>a) Es autoritario pues constantemente ejerce presión y amenazas.</p> <p>b) No tiene autoridad alguna pues cada quien trabaja a su manera.</p> <p>c) Su autoridad está basada en el respeto y aprecio que tengo hacia él.</p>	a)	b)	c)
<p>¿De qué forma reconoce su jefe la buena labor de sus empleados?</p> <p>a) Estableciendo recompensas por el trabajo bien hecho</p> <p>b) Le es indiferente y nunca se alegra por el trabajo bien hecho</p> <p>c) Muestra aprecio y alegría por el trabajo bien hecho</p>	a)	b)	c)
<p>De qué forma lo anima su jefe a seguir sus indicaciones:</p> <p>a) Informando lo que espera lograr y lo que ofrece a cambio si se cumple con lo que indica.</p> <p>b) No me genera entusiasmo, solo realizo lo que me indica como parte de mi trabajo</p> <p>c) Me anima el entusiasmo que muestra y la buena relación que llevo con él.</p>	a)	b)	c)
<p>Como percibe a su jefe en relación con el cambio:</p> <p>a) Analiza perfecta y detenidamente cualquier posibilidad de cambio.</p> <p>b) No realiza cambios hasta que la situación lo fuerza a realizarlos.</p> <p>c) Constantemente trata de generar nuevas ideas y formas de hacer las cosas.</p>	a)	b)	c)

SEGUNDO BLOQUE: CULTURA ORGANIZACIONAL

PREGUNTA	RESPUESTAS		
<p>¿Se siente estable en su trabajo?</p> <p>a) No, constantemente despiden gente en la empresa y me da temor perder mi empleo.</p> <p>b) Si, aunque constantemente la gente se va por su propia voluntad.</p> <p>c) Si, no temo perder mi empleo, pues hay estabilidad</p>	a)	b)	c)

<p>¿Considera justo el pago que recibe por su trabajo en relación a las horas que trabaja y el trato que recibe?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) El pago y las prestaciones que recibo es poco, pues tengo que trabajar más allá de mi horario laboral y con frecuencia trabajo bajo presión. b) El pago que recibo por mis labores me alcanza para mis necesidades básicas. c) El pago y las prestaciones que recibo por mi trabajo me parecen justos. No siento que se me explote y el trato que recibo es bueno. 	a)	b)	c)
<p>¿Conoció usted desde el principio la importancia de su trabajo, de los productos que se fabrican y los objetivos de la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Nadie me ha comunicado el objetivo de la empresa, ni cuál es la finalidad de los productos que realizamos, solo me dedico a realizar mi trabajo. b) Únicamente se me explicó lo que tengo que hacer y los detalles de mi trabajo, y por parte de mis compañeros me he informado de detalles acerca de la empresa c) Sí, se me comunicó la importancia de mi trabajo, la finalidad de los productos que fabrica la empresa, y qué objetivos pretende alcanzar. 	a)	b)	c)
<p>¿Cómo considera el trato entre las personas dentro de la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Tenso y autoritario, generalmente hay un ambiente de rivalidad y falta de amabilidad y respeto. b) Indiferente, el trato en lo general se limita al trabajo. c) Amigable y de total respeto, hay buen trato entre compañeros, superiores y hacia los clientes. 	a)	b)	c)
<p>¿Qué impresión tiene usted de la atención que se da a los clientes en la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Muchas veces son ignoradas sus solicitudes, y es común que haya retrasos y quejas. b) Aquí la gente se dedica a hacer su trabajo y difícilmente se involucra con los clientes. c) Son atendidos con respeto y amabilidad y se atiende de inmediato a sus solicitudes. 	a)	b)	c)
<p>¿Cómo considera las relaciones entre compañeros, jefes y con clientes en la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) En la empresa hay mucha competencia y rivalidad con los compañeros de trabajo, las relaciones son malas con el jefe y continuamente hay disgustos. b) No hay mucho trato ni comunicación entre los miembros de la empresa ni con los clientes. c) Hay buenas relaciones de amistad, cooperación y compañerismo dentro de la empresa e incluso con algunos clientes. 	a)	b)	c)
<p>¿Cómo reaccionaría Usted ante una situación difícil en su empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Comenzaría de buscar otro trabajo de inmediato. b) No me importaría, mientras me sigan pagando. c) Pondría todo mi esfuerzo en ayudar a sacar adelante la situación. 	a)	b)	c)

<p>¿Cómo define el ambiente de trabajo en su empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Pesado, hay poca simpatía entre los compañeros por lo que resulta difícil la convivencia diaria. b) Indiferente, el horario de trabajo se dedica exclusivamente a trabajar. c) Relajado y de cooperación, todos nos llevamos bien, algunas veces hay convivencias y se permiten las bromas. 	a)	b)	c)
<p>¿Considera que hay honestidad cuando se trata de contar con el apoyo de las personas en la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) No, muchas veces hay engaños en la información o las promesas que nos hacen. b) Generalmente sólo se dan las indicaciones sin explicar el por qué de las mismas. c) Sí, siempre se maneja la información con transparencia y veracidad. 	a)	b)	c)
<p>¿Cómo considera usted las normas y reglas de la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Hay muchas normas y reglas que se deben seguir estrictamente para realizar el trabajo, de lo contrario hay sanciones o castigos. b) No se me ha explicado ninguna norma, me guío con lo que hacen mis compañeros c) Son las necesarias, para mantener la seguridad, el orden y las buenas relaciones en la empresa. 	a)	b)	c)
<p>¿Considera Usted que las personas de la empresa realizan su trabajo con calidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) No, constantemente hay disgusto con el trabajo y la gente hace las cosas mal. b) La gente trabaja únicamente por lo que se le paga para hacer, sin ningún tipo de esfuerzo extra, ni preocuparse por la calidad. c) Si, la gente se preocupa porque el trabajo esté bien hecho y pone su mayor esfuerzo en hacer bien las cosas. 	a)	b)	c)
<p>¿Considera usted que los procedimientos y normas para realizar el trabajo son los adecuados?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) No, hay demasiados trámites y procedimientos inútiles que entorpecen el trabajo. b) No hay demasiados trámites o normas, cada quien hace su trabajo como mejor considera. c) Si, los trámites y normas establecidos son suficientes y efectivos para realizar el trabajo. 	a)	b)	c)
<p>¿Cuál sería el sentimiento que le inspira su empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Decepción, el ambiente es tenso y el trato hacia las personas es injusto y déspota. b) Indiferencia, trabajo aquí solo porque se me paga por ello y es difícil encontrar otro trabajo que me guste. c) Orgullo, me gusta mi trabajo y las relaciones que tengo con las personas aquí, así como las cosas que hace la empresa. 	a)	b)	c)

<p>¿En qué medida puede usted tomar decisiones en relación a su trabajo?</p> <p>a) Debo consultar cualquier decisión con mi jefe pues él tiene la última palabra en lo que se refiere a mi trabajo.</p> <p>b) La mayor parte de las decisiones las hace mi jefe pero también yo decido en casos urgentes.</p> <p>c) Cuando surge un problema en el trabajo siento total libertad de solucionarlo por mi cuenta. Solo las decisiones más importantes debo consultarlas con mi jefe</p>	a)	b)	c)
<p>¿Nota usted que las personas en la empresa están comprometidas a mejorar su trabajo?</p> <p>a) No, se limitan a hacer lo que se les pide a menos que se ofrezca un incentivo por ello.</p> <p>b) Algunas veces, cuando se recomienda que algún trabajo es especialmente importante.</p> <p>c) Si, a las personas les importa que el trabajo quede bien hecho, y tratan de generar ideas para mejorarlo</p>	a)	b)	c)
<p>¿Cree usted que su lugar de trabajo ha influido en su crecimiento personal?</p> <p>a) No, pues el ambiente de trabajo aquí no favorece el bienestar de las personas.</p> <p>b) Las cosas que me proporcionan satisfacción no tienen que ver con el trabajo.</p> <p>c) Sí, mi trabajo ha influido en que me sienta productivo y satisfecho.</p>	a)	b)	c)
<p>¿Considera usted a su empresa dinámica y arriesgada?</p> <p>a) No, difícilmente se toman decisiones arriesgadas, y la forma de hacer las cosas es la misma hace mucho tiempo.</p> <p>b) La empresa ha cambiado solo cuando hay motivos fuertes para hacerlo.</p> <p>c) Si, continuamente hay cambios y se toman riesgos para tratar de mejorar el trabajo.</p>	a)	b)	c)
<p>¿Comparte usted valores y actitudes con sus compañeros y jefe?</p> <p>a) No, las personas y la forma como se manejan las cosas en la empresa son diferentes a como yo desearía que fueran.</p> <p>b) No me interesa</p> <p>c) Sí, la mayoría de las personas tienen valores similares a los míos.</p>	a)	b)	c)
<p>¿Se siente identificado con su empresa?</p> <p>a) No, en la empresa las cosas se hacen de una forma en la que no estoy de acuerdo.</p> <p>b) Este solo es mi lugar de trabajo,</p> <p>c) Sí, mi forma de pensar y de ser encajan perfectamente con mi lugar de trabajo.</p>	a)	b)	c)
<p>¿Siente confianza en su empresa y compañeros de trabajo?</p> <p>a) No, pues hay comportamientos negativos y me siento desconfiado de mi seguridad laboral.</p> <p>b) No he pensado en ello.</p> <p>c) Sí, me siento seguro y estable y confío en que las cosas que hace la empresa no me van a perjudicar.</p>	a)	b)	c)

<p>¿Considera honesto el comportamiento de las personas en su empresa?</p> <p>a) No, aquí las personas no son honestas y constantemente se dan quejas de comportamientos poco íntegros.</p> <p>b) No lo he notado, pues no estoy pendiente de ello.</p> <p>c) Si, el comportamiento de las personas es honesto y la gente se caracteriza por tener actitudes intachables.</p>	a)	b)	c)
<p>¿Considera que la empresa cuida bien de sus empleados y los considera valiosos?</p> <p>a) No, los empleados son solamente instrumentos para conseguir ganancias.</p> <p>b) La empresa da a los empleados las prestaciones de Ley, pero ninguna atención extra.</p> <p>c) Si, la empresa está constantemente preocupada por el bienestar de los empleados y de que se sientan a gusto trabajando en ella.</p>	a)	b)	c)
<p>¿Organiza su empresa algunas actividades para la gente de la comunidad en la que reside?</p> <p>a) No, las actividades se limitan a los clientes y el interior de la empresa.</p> <p>b) No estoy enterado</p> <p>c) Si, algunas veces la empresa organiza actividades para las personas de la comunidad.</p>	a)	b)	c)
<p>¿Se preocupa su empresa por el cuidado del medio ambiente?</p> <p>a) No, la empresa es totalmente irresponsable en el cuidado del medio ambiente y ahorro de recursos.</p> <p>b) No estoy enterado</p> <p>c) Si, incluso se insiste a los empleados procurar el manejo responsable de los desechos y el ahorro de recursos como agua y energía.</p>	a)	b)	c)
<p>¿Considera correcto el comportamiento de las personas en su empresa?</p> <p>a) No, el comportamiento de las personas en la empresa es poco ético y moral.</p> <p>b) No me fijo en eso.</p> <p>c) Si, generalmente las personas son honestas y su comportamiento es ético</p>	a)	b)	c)
<p>¿Se siente valorado como persona y siente que su trabajo es valioso?</p> <p>a) El trabajo aquí es desmotivante pues no se me reconoce lo que hago, si pudiera buscaría otro empleo.</p> <p>b) No encuentro motivación al trabajar aquí, lo hago porque necesito el dinero.</p> <p>c) Me siento motivado trabajando aquí ya que me siento valioso y que mi trabajo es importante</p>	a)	b)	c)

Muchas gracias por participar.

GUÍA DE LA ENTREVISTA A LOS SOCIOS DE LA EMPRESA.

La guía de entrevista pretende abordar los aspectos generales a tratar durante la entrevista y a raíz de las preguntas planteadas, puede surgir información que genere nuevas preguntas.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PREGUNTAS
Misión	¿Hay misión redactada en la empresa? ¿Cuál es? En caso de no haberla, ¿Qué aspectos abarcaría?
Visión	¿Hay una visión redactada en la empresa? ¿Cuál es su redacción? En caso de no haberla, ¿Qué aspectos abarcaría?
Objetivos	¿Qué objetivos tiene la empresa? ¿Son del dominio de todos sus integrantes?
Estructura organizacional	¿Hay una estructura organizacional debidamente documentada? ¿Cuál es la estructura organizacional actual de la empresa?
ARTEFACTOS CULTURALES	
Slogans, logotipos, colores institucionales	¿Tiene la empresa slogans, logotipos y colores que la identifiquen? Si es el caso, ¿Donde y como los usa la empresa?
Historia de la empresa	Se solicita narrar la fundación de la empresa así como su desarrollo a través del tiempo Si es el caso, ¿Cómo se comunica la historia de la empresa a los demás?
Ceremonias y tradiciones	¿Qué ceremonias, tradiciones o eventos son realizados en la empresa?
Reuniones y juntas	¿Hay algún tipo de reunión periódica entre los socios y con los empleados? De que tratan dichas reuniones?
Normas y reglas	¿Hay establecido algún tipo de reglamento interior? En caso de no haberlo, ¿Como se les da a conocer a los empleados las reglas a seguir dentro de la empresa? ¿Existe algún tipo de sanción ya establecida para los malos comportamientos?
Comunicación	¿Cuáles son los métodos para comunicar objetivos e indicaciones?

ENTREVISTA A LA PERSONA CON MAYOR ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

ASPECTO A ABORDAR	PREGUNTAS
Experiencia personal en la empresa	¿Cómo ingreso a la empresa? ¿Cuánto tiempo lleva laborando en ella? ¿Cómo se hizo socio?
Cambios culturales a través del tiempo	¿Cuáles han sido los momentos relevantes en la empresa? ¿Cómo ha afrontado las crisis? ¿Cómo ha cambiado la comunicación entre los socios y entre éstos y los empleados?
Cambios en el liderazgo en la empresa	¿Cómo se han integrado los nuevos socios? ¿Qué características se han buscado al elegir a los gerentes? ¿Cómo definiría el estilo de liderazgo de los actuales líderes?
Sucesión de líderes	¿Cómo se ha dado la sucesión de líderes y el nombramiento de gerentes?
Rotación de personal y antigüedad de puestos	¿Hay rotación de personal constante en la empresa? ¿Si es así, a que lo atribuye? ¿Le es difícil conseguir nuevo personal?

GUÍA DE OBSERVACIÓN.

ASPECTO A ABORDAR	PARTICULARIDADES
Instalaciones	<p>Limpieza. Orden. Existencia de avisos u otros elementos de seguridad industrial Seguridad. Uso de los colores oficiales de la empresa. Uso de logotipos y slogans en las instalaciones. Salidas de emergencia o salidas y accesos de rápido alcance en su caso. Existencia de extintores.</p>
Condiciones de trabajo	<p>Uso de elementos de seguridad. Ambiente de trabajo. Condiciones de luz y ventilación. Aspecto de los empleados (estado de salud).</p>
Conductas	<p>Actitudes y gestos de la personas. Actitudes hacia las labores realizadas. Compañerismo. Actitudes de nerviosismo o estrés. Trato entre la personas.</p>