

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**

**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA**

**DIVISION DE ESTUDIOS DE POTS-GRADO**



**LA INFLUENCIA DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL EN EL COMPORTAMIENTO  
HUMANO**

*POR*

**LIC. PERLA GUADALUPE CAZARES LARA**

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES  
INDUSTRIALES**

**CD. REYNOSA, TAMAULIPAS; A 03 DE AGOSTO DEL 2005**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**

**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA**

**DIVISION DE ESTUDIOS DE POTS-GRADO**



**LA INFLUENCIA DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL EN EL COMPORTAMIENTO  
HUMANO**

*POR*

**LIC. PERLA GUADALUPE CAZARES LARA**

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES  
INDUSTRIALES**

**CD. REYNOSA, TAMAULIPAS; A 03 DE AGOSTO DEL 2005**

## RESUMEN

Ciertamente el tema de la Cultura Organizacional para mucha de las empresas es algo secundario, sin embargo esta presente en todo momento desde las pequeñas empresas hasta las grandes empresas de cualquier giro comercial industrial.

**Por lo que esta tesis esta enfocada a definir como se manifiesta la cultura organizacional de una empresa dedicada a la manufactura, teniendo un total de 1405 empleados, distribuidos en 1272 sindicalizados y 133 empleados administrativos.**

**La investigación fue basada inicialmente en un análisis pre-diagnóstico a través de una entrevista abierta a una cantidad representativa de personal sindicalizado y personal administrativo, cuyo objetivo fue sustentar la hipótesis a desarrollar en esta investigación; la segunda fase fue la aplicación de una encuesta de clima laboral, fundamentando las interrogativas en tres partes, consideradas como elementales en la cultura organizacional, las cuales fueron: Area Cognoscitiva, Area Psicológica-Filial y Area Social.**

**Para entender mejor la Cultura Organizacional, se fundamentaron temas que enmarcan sus Antecedentes, Conceptos Básicos,**

**Clasificación de la Cultura Organizacional, El Liderazgo y la Cultura Organizacional, Creación y Conservación de la Cultura Organizacional y como se Transmite la Cultura Organizacional entre los miembros de la empresa.**

**PROLOGO**

Cada vez se convierte más complejo hablar sobre lo que significa la Cultura Organizacional, ¿cómo surge?, ¿quién la determina?, ¿por qué es importante?, ¿cómo se mantiene?, y tantas interrogantes que surgen en relación a este tema, pero sin duda alguna cualquier libro de texto, en cualquier asociación dedicada a la investigación de la cultura organizacional siempre coincidirán en el tema del comportamiento entre la relación de la organización y los individuos que en ella coexisten.

En toda organización, en todo grupo de individuos, está implícito los valores, los procesos de acción, el liderazgo, la cultura, sus creencias individuales; de ahí que la Cultura Organizacional se manifiesta de manera abierta, tangible e intangible.

Actualmente en muchas de las organizaciones hablar sobre Cultura Organizacional suele ser tema de conversación pero no de discusión para planes a desarrollar y que se consideren cómo de vital importancia.

En ésta tesis se desarrollaran una serie de temas que van relacionados a describir como funciona y se manifiesta la cultura organizacional en la empresa de estudio que se eligió para esta investigación, en ella encontraran paso a paso como fue descubriéndose la influencia que tiene la Cultura Organizacional que identifica a nuestra empresa de estudio.

## INDICE

RESUMEN	_____	1
PROLOGO	_____	2

CAPITULO 1.- INTRODUCCION	5
1.1 Importancia del Estudio. Antecedentes.	5
1.2 Justificación	7
1.3 Selección de la Empresa	7
1.3.1 Criterios para la Selección de personal	8
1.3.2 Filosofía de la Empresa	9
1.3.3 Proceso de Adapatación	9
1.3.4 Proceso de Socialización	10
1.4 Planteamiento del Problema	10
1.5 Hipótesis	12
CAPITULO 2.- MARCO TEORICO	14
2.1 Definición de Conceptos Básicos	14
2.1 Antecedentes de la Cultura Organizacional	19
2.2 Clasificaciones de la Cultura Organizacional	22
2.3 El Liderazgo y la Cultura Organizacional dentro de las empresas	24
2.4 Creación y Conservación de la Cultura Organizacional	26
2.5 Como se transmite la Cultura Organizacional entre los miembros de la empresa	29
CAPITULO 3.- METODOLIGIA	33
3.1 Pre-Diagnóstico	33
3.2 Instrumentos de Medición	35
3.3 Procedimientos	37
3.3.1 Selección de la Muestra	37
3.3.2 Recolección de los Datos	38
3.3.3 Análisis de los Datos	40
CAPITULO 4.- RESULTADOS	44
4.1 Indicadores Gráficos	44
4.2 Influencia Determinante de la Cultura en la Organización en base a los resultados	61
CAPITULO 5.- CONCLUSIONES	62
5.1 Discusiones	62
5.2 Recomendaciones	63
BIBLIOGRAFIA	65
APENDICE A: Encuesta de Clima Laboral Aplicado	68
APENDICE B: Tabla de Respuestas de Personal Sindicalizado en la encuesta de C. Laboral	71

APENDICE C: Tabla de Respuestas de Personal Administrativo en la encuesta de C. Laboral	73
AUTOBIOGRAFIA	75

---

# **CAPITULO 1.- INTRODUCCION**

## **1.1 Importancia del Estudio**

**Hablar sobre cultura organizacional es referirse a uno de los términos más complejos del lenguaje organizacional. Todas las organizaciones tienen una cultura y, aún así, no todas saben a ciencia cierta cómo explicarla o qué propósito tiene conocerla.**

**Si bien, el aspecto determinante no es tan solo cómo la cultura organizacional afecta a los individuos y su construcción de la realidad, sino un análisis más cuidadoso en relación al poder de las organizaciones para “administrar” dicho significado, es decir, hablar de la cultura organizacional es entender las dinámicas que generan individuos y grupos de modo que una organización facilite el desarrollo de las relaciones internas y externas entre los individuos para que puedan manejar en forma adecuada y efectiva los problemas de integración interna y adaptación externa.**

**Estudiar y comprender como se manifiesta la cultura en una organización es importante porque:**

- ◆ Facilita o dificulta el cambio
- ◆ Orienta a las personas
- ◆ Les proporciona identidad
- ◆ Integra o fracciona a los miembros
- ◆ Refuerza o minimiza algunos valores



Y sobre todo porque la cultura tiende a ser estable y es uno de los aspectos más difíciles de cambiar en una organización.

De acuerdo a investigaciones realizadas por estudiosos de la cultura organizacional, concuerdan que esta cultura debe permitir :

- Detectar problemas dentro de la organización y luego ofrecer solución a estos problemas.
- Integrar al personal bajo objetivos que persigue la organización (es decir bajo la misión que tenga la organización)
- Permiten formar equipos de trabajo dentro de la organización, capaces de interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.
- Detectar las necesidades del personal para satisfacerlas de la mejor manera posible, y que ésta a la vez permita que el personal se sienta motivado dentro de su entorno laboral.

Partiendo de estos criterios surgen varias incognitas: ¿Dentro de las empresas la cultura organizacional se manifiesta tal cual y si se puede visualizar claramente?, y ¿que sucede con esto? , es decir, ¿realmente los administrativos gerenciales consideran de importancia el factor “Cultura Organizacional” ?

Las respuestas para cada pregunta podrian ser muy diferentes, ambiguas y extensas para cada empresa, sin embargo no se puede negar la existencia de LA CULTURA en cada grupo organizacional, porque si bien en toda organización su componente mas importante son definitivamente, las “personas” y esto conlleva a la mezcla latente de manifestaciones, de ideologías, filosofías, conductas y creencias.

## 1.2 Justificación

El objetivo de este estudio es el :

“ Determinar el tipo de cultura organizacional que prevalece en una empresa dedicada a la manufactura ”

Partiendo de la investigación de identificar las formas en como se manifiesta la cultura organizacional, que impactos ha tenido ésta dentro de la empresa, y que puntos pueden considerarse para mejorar dicha cultura organizacional como un elemento clave para el bienestar individual y global de los miembros de la organización.

## 1.3 Selección de la empresa

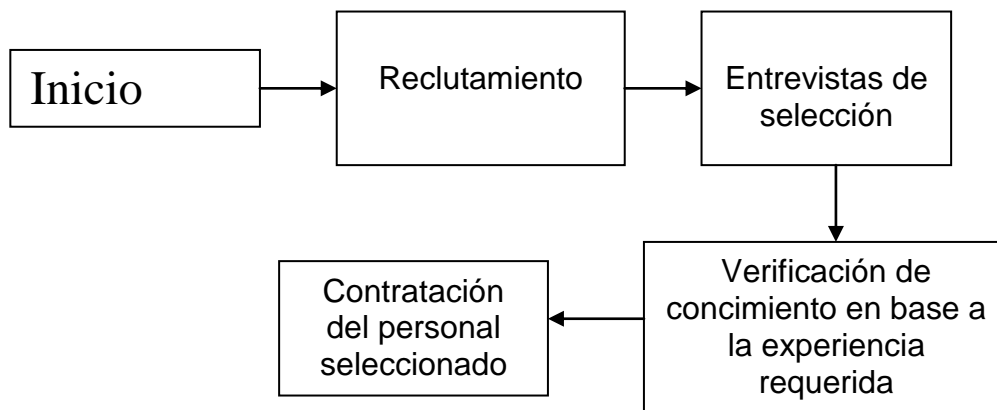
La empresa a la cual se eligió como estudio de investigación es una compañía dedicada a la Manufactura de Motores y sus componentes electrónicos, cuenta con dos plantas en la ciudad de Reynosa una ubicada en el Parque Industrial del Norte ( Planta 1 ) con un total de 807 personal sindicalizado y 96 personal administrativo; la segunda planta esta ubicada en el Parque Villa Florida ( Planta 2 ) con un total de 465 personal sindicalizado y 37 personal admistrativo; considerándose por lo tanto a la primera como la planta de mayor personal empleado con más tiempo de permanencia en el Mercado (

7 años ) en la manufactura del producto que se fabrica; y la Segunda planta , con un tiempo de vida de aproximadamente 1 año y medio la cual inició con administración dirigida con personal administrativo y gerencial desde planta 1, incorporándose en la actualidad el personal que se ha mencionado con anterioridad.

### 1.3.1 Criterios para la Selección de Personal en la Empresa

Estos criterios de selección se basan en lo siguiente: El personal es contratado en base a experiencia si el puesto lo requiere, solucionando el cubrir la vacante a corto plazo, sin embargo esto no permite un éxito en la contratación de personal ya que una vez contratado el personal e involucrado en las tareas y responsabilidades que el puesto implica, el empleado no cumple las expectativas debido a su personalidad ya que no se adapta a las exigencias del puesto.

**Estos factores ponen en conocimiento el ciclo sistemático que caracteriza a la empresa, el cual podemos apreciar en el siguiente esquema:**



### 1.3.2 Filosofía de la Empresa

La filosofía que prevalece en los altos mandos es la reducción de costos tanto en materia prima como en la cobertura de personal para posiciones que se encuentran abiertas; convirtiendo a sus actuales empleados en personas multi-funcionales, es decir las actividades que realizaba el personal que desertó son delegadas y realizadas por el personal que se encuentra activo en las áreas donde se originó la vacante, quedando el empleado actual con el mismo nivel de prestaciones y salario, además esto permite que los índices de ventas se incrementen con los menores recursos posibles para elevar sus utilidades.

### 1.3.3 Proceso de Adaptación

El proceso de adaptación que se sigue para establecer la socialización del personal de nuevo ingreso con el personal de mayor antigüedad se realiza de manera informal a través de un recorrido por la planta, en el caso del personal administrativo de Nuevo ingreso, durante el trayecto se le presenta a todo aquel personal administrativo y gerencial que se relaciona con sus actividades y al incorporarse a su departamento, un compañero asignado es quien le dá el entranamiento básico para el desarrollo de las actividades; por otra parte en el caso del personal sindicalizado el proceso de incorporación a la empresa es canalizado al personal del área donde estará desempeñando las labores asignadas y el entranamiento es proporcionado por el personal que conoce la operación asignada al personal de nuevo ingreso. En ambos procesos no se realiza posteriormente un feed-back, para evaluar el nivel de rapport de integración del personal nuevo que ingresa a la empresa.

#### 1.3.4 Proceso de Socialización

El proceso de socialización manifiesto y no manifiesto entre el personal de un mismo departamento se da en el orden de cordialidad y compañerismo entre algunos de los miembros se dan relaciones interpersonales mas trascendentales que el mismo rol de trabajo. En relación al proceso de socialización no manifiesta, se observa un nivel de moderada insatisfacción sobre todo en aquellos departamentos donde los roles que desempeñan miembros específicos se traducen a actividades multifuncionales y no remuneradas en relación a lo esperado por dichos miembros del departamento, entendiéndose como algo intrínseco de común, el sentir entre cada uno de los miembros de los departamentos, que la empresa se encuentra en la postura de mejoramiento en sus procesos de trabajo, comunicación y remuneración.

#### 1.4 Planteamiento del Problema

Es claro que la cultura organizacional esta encaminada a lograr la integración y satisfacción de toda aquella persona que es miembro de la organización, sin embargo para poder entender como se manifiesta esta cultura dentro de la empresa se realizó un análisis Pre-Diagnóstico a través de una Entrevista Abierta donde se contemplaron 5 preguntas básicas, las cuales se detallan a continuación:

**1.- ¿Cuanto tiempo tienes trabajando en la empresa?.- El objetivo de esta pregunta fue conocer como factor indicativo que rangos de antigüedad cuenta el personal como miembros de la organización.**

- 2.- ¿Conoces la estructura administrativa de la organización?.- **En esta pregunta su función fue básicamente indagar al personal si conocen como está estructurada administrativamente la organización.**
- 3.- ¿Consideras que tus sugerencias son tomadas en cuenta por tu jefe inmediato?.- **En esta fase se enfocó a conocer la percepción de los empleados en relación a la forma en que manifiesta con confianza sus sugerencias.**
- 4.- ¿En tu área de trabajo hay procedimientos que te indican como hacer tus actividades?.- **En esta pregunta se indagó a los empleados si conocen los procedimientos con los que cuenta la organización.**
- 5.- ¿Cómo te enteras de las cosas que suceden dentro de la empresa por tus jefes inmediatos o por otras personas que no son de tu departamento?.- **Esta última pregunta fue encaminada a conocer la forma en que se manifiesta la comunicación dentro de la organización y los empleados.**

## 1.5 Hipótesis

**En base a los resultados de la entrevista abierta, se concluye que en el caso del personal sindicalizado, la mayoría del personal tienen más de un año laborando en la empresa; no conocen de forma clara como esta estructurada administrativamente la empresa; prefieren no aportar sus sugerencias porque no conocen la forma para hacerlo; los empleados se enfocan solo a realizar las tareas que se les asignan como parte de su trabajo sin conocer de forma clara la importancia de los procedimientos de la empresa y la mayoría opinó enterarse de las cosas que suceden en la empresa por rumores o comentarios que surgen en sus áreas de trabajo.**

**En la sección del personal administrativo retomando que representan la minoría de los integrantes de la empresa, se concluye que la mayoría del personal tienen más de 6 meses trabajando en la empresa; conocen la estructura administrativa de la empresa; la forma en como perciben que sus sugerencias son tomadas en**

**cuenta por el jefe inmediato se refleja una equidad manifiesta en que a veces son consideradas pero que no se les da seguimiento; los empleados argumentaron conocer los procedimientos de la empresa de acuerdo a lo que marca QS-9000, pero que faltan por elaborarse procedimientos determinados y la forma en como se enteran de las cosas que suceden dentro de la empresa en la mayoría de los casos son a través del correo electrónico de e-mails enviados por sus jefes o entre los distintos departamentos en conexión.**

**En general se percibe que la estructura organizacional no es totalmente conocida por sus miembros, la forma de establecer la comunicación es débil e informal, la relación entre jefes y subordinados está falta de criterios de motivación que permitan a los empleados expresar sus sugerencias abiertamente.**

**Estos supuestos encaminan a la hipótesis de:** Demostrar que una cultura organizacional bien definida con estructuras claras y procesos determinantes, puede favorecer a la integración y estabilidad del personal dentro de la empresa.



# CAPITULO 2.- MARCO TEORICO

## 2.1 Definición de Conceptos Básicos

**Partiendo de éste enfoque, es importante describir las siguientes deficiones para poder entender con más detalle a lo que llamamos Cultura Organizacional y lo que ella involucra:**

- ***Definición de Cultura***
- ***Definición de Clima Organizacional***
- ***Definición de Cultura Organizacional***

### DEFINICION DE CULTURA.

**1.- La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Una fuerte cultura puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas**

**fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.**

2.- La cultura puede ser un bien o una obligación. Puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, y facilitan la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización. Sin embargo, una cultura fuerte que no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente. Es importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo.

3.- La cultura y la personalidad afectan el estilo y la filosofía administrativa. La filosofía administrativa de una persona es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían su comportamiento. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo; es una manera de pensar y actuar. El estilo administrativo es una manera particular en que un administrador se comporta, con las limitaciones que le impone la cultura organizacional y guiado por su filosofía personal.

Las creencias básicas sobre la gente afectan nuestro enfoque para diseñar las organizaciones y administrarlas. Las suposiciones sobre la gente tienden a convertirse en profecías que se cumplen. Las organizaciones que son administradas en forma positiva tienden a ser más satisfactorias para los participantes y también pueden ser más efectivas y eficientes.

## **DEFINICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

1.- Un estudio de clima organizacional muestra la percepción interna y grado de satisfacción de las personas. Aunque siempre deben ajustarse a los propósitos perseguidos y peculiaridades de la organización.

2.- De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

**La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.**

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

**A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:**

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

*El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).*

## DEFINICION DE CULTURA ORGANIZACIONAL.

**1.- La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.**

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo
- Reforzar la estabilidad del sistema social
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones

Esta definición sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

**2.-** La cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Ellas operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros tienen de esta y de sus

relaciones con el entorno; han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización.

**3.-** La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por ello es un término que debe tenerse en consideración, tanto como el entender lo que lleva implícito:

**Una norma**, aplicado a los temas de gestión, es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos los integrantes de ella. Una norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión empresarial: Manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros.

**Un hábito**, para efectos de gestión es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización. Ejemplo: si en un establecimiento de salud, no se acostumbra fumar, pero no hay norma escrita que lo prohíba, sabiendo que puede ser molesto para algunos pacientes o trabajadores, este hábito de no fumar es una característica de la cultura organizacional de este establecimiento.

**Un valor**, es una cualidad que tiene una persona que integra una organización. Ejemplo: sencillez, alegría, responsabilidad, honradez, puntualidad, etc. Los valores también pueden ser negativos (algunos lo llaman antivalores).

**4.- La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.**

*Es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en toda la organización o en una división, filial, planta o departamento de ella. Esta idea de cultura organizacional es algo intangible, puesto que no se puede ver ni tocar, pero siempre está presente, y como el aire de un cuarto, envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la empresa. La cultura influye en casi todo lo que sucede en el seno de la organización.*

## 2.2 Antecedentes de la Cultura Organizacional

**En cualquier organización pequeña, mediana o grande, existen diferentes tipos de personalidades, filosofías, actitudes, etc. lo cual origina ciertos patrones de conducta desde el personal de altos mandos hasta el personal de menor nivel en la compañía. Esto además conlleva a que en las empresas exista o no exista estabilidad e integración de todo aquel personal que compone una empresa.**

Si bien, en la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver cómo la conducta de la gente cambia en el momento en que transpasa las puertas de la empresa.

Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización.

**Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al**



## **trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.**

Es cierto, que han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las instituciones tanto públicas como privadas, no es menos cierto, que la falta de planificación y liderazgo en esas organizaciones ha generado el deterioro en sus funciones. Guédez (1997) mantiene, entre otras cosas, una inquietud impostergable: ¿Cómo ejercer un compromiso gerencial que realmente incentive el cambio y la creatividad?. Se pudiera hablar de dos esferas complementarias de acción: La primera se asocia con el ejercicio de un estilo en donde, además de gerenciar el trabajo, también se gerencia el cerebro y el corazón. Por su parte, la segunda se relaciona con el establecimiento de condiciones organizativas favorables.

El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito es la calidad de sus líderes con plena libertad en el sentido de su emancipación, poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permite gerenciar el cambio con visión proactiva. Cordeiro (1996) sostiene que el énfasis en los costos, clientes, caos y competitividad, son factores sobre los cuales la gerencia de activos humanos está orientando sus decisiones y acciones en forma global y estratégica, de manera tal de agregar valor en forma sistemática y continua a los procesos de la organización.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se

comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

## 2.3 Clasificaciones de la Cultura Organizacional

### Hay dos tipos de clasificaciones:

1.- Una cultura organizacional puede ser: **Débil o Fuerte**. Una cultura fuerte es lo ideal de una organización. Una cultura débil es la que se debería de cambiar.

**Tabla 1. Clasificación y Características de una Cultura.**

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>DÉBIL</b>	<b>FUERTE</b>
<b>AUTONOMIA INDIVIDUAL</b>	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
<b>ESTRUCTURA</b>	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
<b>APOYO</b>	La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
<b>RECOMPENSA Y DESEMPEÑO</b>	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
<b>TOLERANCIA AL CONFLICTO</b>	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y

		creativo.
<b>TOLERANCIA AL RIESGO</b>	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal

\*Clasificación tomada de las publicaciones del Ministerio de Salud del Perú (MINSA)

## 2.- Clasificación de Jeffrey Sonnenfeld:

**Cultura Académica:** Este tipo de cultura se caracteriza porque sus empleados son sumamente expertos y tienden a quedarse dentro de la organización. La organización les proporciona un ambiente estable, y ellos pueden desarrollar sus actividades. Ejemplo: universidades, hospitales, corporaciones grandes.

**Cultura del Equipo de Beisbol:** Sus integrantes son innovadores y tomadores de riesgos. Tienen diversidad de edades y experiencia. Reciben grandes incentivos. Ejemplo: las agencias de publicidad.

**Cultura del Club:** Sus integrantes tienen alta lealtad y compromiso, la antigüedad importa en este tipo de organizaciones. Ejemplo: dependencias de gobierno, fuerzas armadas.

**Cultura de las Fortalezas:** Su preocupación es la supervivencia para la seguridad en su puesto de trabajo. Ejemplo: compañías explotadoras de gas, grandes minoristas.

Hay otras clasificaciones que proponen que la cultura organizacional es débil cuando es fácil de ser cambiada o alterada (ya sea positivamente y negativamente); y fuerte, es decir, difícil de ser cambiada porque las normas, hábitos y valores están muy consolidados y resultan en un grave problema cuando estos no van de acuerdo a la misión de la organización.

## 2.4 El Liderazgo y la Cultura Organizacional

La cultura es el factor educativo y cohesionador por excelencia en una empresa, es un conjunto de maneras de pensar, de sentir y de actuar que se aprende y comparte y que sirve objetiva y simbólicamente para hacer a una organización particular y distinta.

Es decir, la cultura es un factor educativo y cohesionador pues el dueño o director de una empresa no puede solo llevar a cabo la estrategia; ya que requiere el apoyo , los conocimientos y la energía del grupo de gente que lo acompaña ya que la cultura es un generador invisible de energía , de cambio , capacitación y educación continua de la organización , es un conjunto de creencias y valores , estos valores se relacionan mucho con el marco estratégico en el proceso de formación de una visión compartida que es la piedra fundamental para conseguir el propósito de la organización.

**La estructura organizacional es el modelo que los diseñadores crean para poder conducir una empresa, está compuesta por la comunicación, influencia , información y control.**

La nueva organización se debe basar en estructuras más naturales, con autocontrol, basadas en la interdependencia, donde todos dependen de todos de alguna forma. El trabajo en equipo es clave y la búsqueda del consenso será la base de la integración y el buen funcionamiento.

**Construir y mantener una cultura organizacional de trabajo eficaz, es decir una cultura organizacional sana, es eliminar las barreras de la productividad por un lado, y la desconfianza y los miedos por otro lado. En sentido positivo, es crear y promover sistemáticamente en todo el personal de una organización: la lealtad, la confianza, la vitalidad, la participación, la comunicación, los valores y sobre todo la congruencia en las conductas de quienes la integran, todo ello en beneficio de la empresa, de su personal y del cliente para el cual se trabaja.**

**El nuevo líder en todos los niveles y en todos los campos del trabajo humano es en realidad un CONSTRUCTOR DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, porque si bien es cierto que la cultura favorece la libertad, autonomía, la automotivación y el autocontrol en los obreros, empleados y ejecutivos, por lo tanto se requiere de un gran liderazgo que refuerce y reconozca continua y cotidianamente las actitudes, conductas y valores de la cultura organizacional.**

**Los líderes deben saber y poder transformar la cultura organizacional dentro de una dinámica competitiva de esfuerzo, adaptación, reto y cambio constante; es decir, el líder es el creador y sostén de la cultura organizacional orientada a**

**la calidad y el servicio y es él o los líderes quienes al final de cuentas hacen o no competitivas a las organizaciones.**

**Otro de los puntos que relacionan al líder y la cultura organizacional es su determinación en la productividad de la organización, ya que el líder debe comunicarse y hacer contacto con su gente de tal manera que “movilice su energía”, generando una actitud y un “espíritu productivo” a través de modelos educativos que mantengan una cultura organizacional que forme cotidianamente actitudes de compromiso, creatividad, lealtad y satisfacción en el trabajo, con base en los valores de la organización.**

## **2.5 Creación y Conservación de la Cultura Organizacional**

**La cultura de una organización no es el resultado de generación espontánea. Una vez establecida, rara vez desaparece. Las costumbres, tradiciones y forma general en que una organización cumple con su misión, se deben en gran medida a su historia y al grado de éxito conseguido, lo cual conduce a la fuente primera de su cultura: Los fundadores. Como éstos son los autores de la idea original, también suelen tener prejuicios sobre la forma de alcanzar las metas.**

*La cultura de una organización resulta de la interacción entre:*

- *Los prejuicios y suposiciones de los fundadores.*
- *Lo que los primeros miembros a quienes los fundadores contrataron aprenden después con su propia experiencia.*

Por tanto el concepto de Cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Existen 9 características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional:

**La identidad de sus miembros:** El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.

**Énfasis en el grupo:** Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.

**El enfoque hacia las personas:** Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

**La integración de unidades:** La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.

**El control:** El uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.

**Tolerancia al riesgo:** El grado en que se motive que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.

**Los criterios para recompensar:** Cómo se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismos u otros factores ajenos al rendimiento.

**El perfil hacia los fines o los medios:** De que manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

**El enfoque hacia un sistema abierto:** El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

Una cultura organizacional que comparte el conocimiento, permite a todos los miembros, fomentar y forjar una cultura dominante que dé valor intelectual lo que cada uno de ellos sabe. Esto generaría sentido de identidad, debido a que los procesos y procedimientos generados al compartir conocimiento serán únicos a lo largo de toda la organización.

De tal forma es importante que al interior de cada organización se generen espacios que fortalezcan la cultura organizacional, lo que aumentaría los niveles de compromiso de cada uno de los integrantes de la organización superando el interés personal para aprovechar toda esa gran base de conocimiento que es en beneficio de toda la organización. Este tipo de espacios genera una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, producir más y más conocimiento.



Para poder crear y compartir el conocimiento, deben existir controles administrativos propios que permitan filtrar todo aquello que sea útil para la organización, que no desvirtúe el sentido de cooperación, que sea conocimiento que forme y no que fragmente, que motive en lugar de contribuir al desgaste de la misma organización. Aprender a compartir el conocimiento, no es fácil, pero refuerza el compromiso con la organización y aumenta los niveles de responsabilidad de los individuos.

Por lo tanto para poder mantener y conservar viva a una cultura organizacional en donde se compara el conocimiento es necesario que en el interior de la organización se generen procesos de selección ágiles, dinámicos y acordes a la misión y la visión.

## 2.6 Como se transmite la Cultura Organizacional entre los miembros de la empresa

**La cultura organizacional se transmite a los empleados de diversas formas, las más significantes para que se manifieste y se determine la cultura organizacional en las empresas son: las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.**

Historias.

**Para que este punto pueda ser entendido, el siguiente ejemplo describe lo referente a la influencia que tiene la historia o antecedentes de una organización, tal es el caso del Tecnológico de Monterrey, la historia de Don Eugenio Garza Sada, fundador de esta institución, que todos los**

**miércoles asistía acompañado del Consejo de Educación que auspicia al Tecnológico, al comedor del instituto para saludar de mano a todo el personal, al cual recordaba por sus nombres. Luego esperaba su turno para ser atendido como cualquier comensal.**

**El mensaje era claro: TODOS los miembros de la organización, sin excepción, debían respetar las normas.**

**Historia como la mencionada y muchas otras que circulan en las organizaciones contienen la narración de diversos hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y a la alta dirección, es decir, fundamentan el presente en el pasado, a la vez que legitiman las prácticas actuales de la organización.**

**Rituales.**

**Los rituales son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y que indican cuáles son las personas imprescindibles y cuáles son las prescindibles.**

**Por ejemplo, un ritual típico que realizan ciertas organizaciones consiste en rezar el Angelus a las doce del día, para la cual deben suspender momentáneamente las labores cotidianas. Así mismo, ciertas organizaciones asisten a procesiones o peregrinaciones en las que participan desde el director de la empresa, hasta los niveles operativos. En esas ocasiones se suspenden las labores y las empresas suelen obsequiar al personal uniformes distintivos con los colores de la organización.**

**En otras instituciones es todo un ritual el proceso de bienvenida al personal de nuevo ingreso, precedido por un riguroso sistema de reclutamiento y selección. Todo ello constituye una verdadera ceremonia en la que participan todos los miembros de la empresa. Caso típico de ello es también la recepción que se ofrece a los nuevos reclutas, jugándoles las ya famosas “novatadas” de bienvenida.**

### **Símbolos materiales.**

*En muchas organizaciones, la conformación de los edificios o incluso el material con el cual se encuentran contruidos, constituyen símbolos materiales. En otras organizaciones, los colores conforman la identificación innegable de relación con determinada empresa.*

*También puede ser el tipo de mobiliario o los automóviles que la empresa adquiere para su servicio tanto de reparto como para sus ejecutivos.*

*Es inconfundible la identificación de empresas como IBM, XEROX, EXXON o McDonald's sin olvidar a Coca-Cola o Pepsi- Cola, debido a su clara relación con símbolos materiales o colores.*

### **Lenguaje.**

*Muchas organizaciones y sus divisiones utilizan el lenguaje como medio para identificar a los integrantes de una cultura o subcultura. Al aprender ese lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura, y al hacerlo, ayudan a preservarla.*

*El personal de producción de una empresa de calzado utiliza una terminología ajena al resto de los empleados, por ejemplo del área de contabilidad. Por su parte, los miembros de las fuerzas armadas, incorporan a su lenguaje características que los identifican y diferencian de otros grupos.*

**Asimismo, con el tiempo, en muchas empresas se desarrollan términos especiales para describir el equipo, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con su actividad. A menudo los empleados de ingreso reciente se sienten abrumados ante la abundancia de términos desconocidos para ellos, pero una vez asimilada, esa terminología sirve de**

## **común denominador que une a los miembros de una determinada cultura o subcultura.**

De tal magnitud que es así que la cultura organizacional se transmite de la misma forma que el conocimiento, de manera explícita (a través de los documentos que plasmen las políticas de la organización) o tácita (la cotidianidad que enmarca a la organización); el relato de experiencias y su sistematización, los rituales, que son secuencias de actividades que se repiten, expresan y se refuerzan en los valores de la misma; además, se afianza a través de los mecanismos de difusión que permitan alcanzar un mayor nivel de apropiación de los individuos, que haga más eficaz la conservación de la cultura organizacional.

# CAPITULO 3.- METODOLOGIA

## 3.1 Pre-Diagnóstico

El primer proceso que se realizó como se ha mencionado con anterioridad es la aplicación de un análisis pre-diagnóstico a través de una entrevista abierta a un grupo representativo de 100 personas del nivel sindicalizado y como factor representativo a 30 personas del nivel administrativo.

Para poder entender mejor la forma en como se percibe la cultura organizacional, a continuación se describirán las preguntas que se realizaron en la entrevista abierta, así como los resultados que se encontraron, iniciando con los resultados obtenidos del personal sindicalizado en el cual se reflejó lo siguiente:

1.- ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en la empresa?

< ó = a 3 meses	> de 3 meses	< ó = a 6 meses	> de 6 meses	< ó = a 1 año	> de 1 año	TOTAL
7	16	12	18	20	27	100

2.- ¿Conoces la estructura administrativa de la organización?

SI	NO	SOLO LA DE MI DEPTO	NO SE NI QUIEN ES MI SUPERVISOR	SOLO CONOZCO MIS ACTIVID.	TENGO LA IDEA DE COMO ESTA	TOTAL
17	33	17	14	11	8	100

3.- ¿Consideras que tus sugerencias son tomadas en cuenta por tu jefe inmediato?

SI	NO	A VECES	PREFIERO NO DARLAS	NO SE VEN CAMBIOS	ME GUSTARIA PERO NO SE COMO	TOTAL
16	23	13	5	7	36	100

4.- ¿En tu área de trabajo hay procedimientos que te indican como hacer tus actividades?

SI	NO	NUNCA LOS HE VISTO/ NO SE	LOS QUE ORDENAN MIS SUPERIORES	YO ESTOY PARA TRABAJAR EN LO QUE SE ME PIDA	FALTAN CARTAS DE PROCESO EN MI AREA	TOTAL
11	9	16	21	24	19	100

5.- ¿Cómo te enteras de las cosas que suceden dentro de la empresa por tus jefes inmediatos o por otras personas que no son de tu departamento?

POR JEFE	POR LOS COMPAÑEROS	RUMORES/ COMENTARIOS	NO ME ENTERO	TENGO QUE PREGUNTAR	POR LOS AVISOS EN EL TABLERO	TOTAL
14	26	29	4	12	15	100

En lo que respecta al personal administrativo representando la parte minoritaria de los miembros de la empresa lo que se encontró fue lo siguiente:

1.- ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en la empresa?

< ó = a 3 meses	> de 3 meses	< ó = a 6 meses	> de 6 meses	< ó = a 1 año	> de 1 año	TOTAL
2	4	6	8	6	4	30

2.- ¿Conoces la estructura administrativa de la organización?

SI	NO	SOLO LA DE MI DEPTO	ES CONFUSA	NO ESTA BIEN DEFINIDA	ES NECESARIO QUE SE DE A CONOCER FORMALMENTE	TOTAL
7	4	3	4	6	6	30

3.- ¿Consideras que tus sugerencias son tomadas en cuenta por tu jefe inmediato?

SI	NO	A VECES	SOLO LAS QUE PUEDEN GENERAR CAMBIOS	SON LIMITADAS EN OCASIONES	NO SE LES DA SEGUIMIENTO	TOTAL
5	4	6	4	5	6	30

4.- ¿En tu área de trabajo hay procedimientos que te indican como hacer tus actividades?

SI	NO	NUNCA LOS HE VISTO/ NO SE	SE ESTA TRABAJANDO EN ESO	QS-9000 LO PIDE, PERO FALTAN POR HACERSE	MI EXPERIENCIA ME AYUDA A REALIZAR MI TRABAJO	TOTAL
6	5	3	4	7	5	30

5.- ¿Cómo te enteras de las cosas que suceden dentro de la empresa por tus jefes inmediatos o por otras personas que no son de tu departamento?

POR JEFE	POR LOS COMPAÑEROS	POR RUMORES/ COMENTARIOS	POR LAS JUNTAS	INDAGO	POR LOS COMUNICADOS POR E-MAILS	TOTAL
6	5	3	5	3	8	30

### 3.2 Instrumentos de Medición

Para llevar a cabo la evaluación de la investigación en la empresa de estudio, se emplearon las siguientes herramientas de investigación:

- Entrevistas Abiertas



**Alcance.-** Obtener un panorama más claro y confiable acerca de como los empleados perciben la administración de la empresa de estudio y poder fundamentar la hipótesis de la investigación.

- Evaluación de campo (Encuesta de clima laboral)

**Alcance.-** Utilizar como herramienta de medición una encuesta de clima laboral que permita contar con información tangible y real de la situación actual de la empresa en relación a la satisfacción y percepción de los miembros que la integran.

- Método de observación directa

**Alcance.-** Comprobar y verificar las reacciones de cada uno de los miembros de la organización en relación a la aplicación de las encuestas, así como la obtención de percepciones de inferencias que permitan entender el comportamiento organizacional manifiesto y no manifiesto.

- Resultados estadísticos a través de gráficos

**Alcance.- Cuantificar y mostrar a través de indicadores gráficos los resultados obtenidos en la investigación.**

### 3.3 Procedimientos

#### 3.3.1 Selección de la Muestra

**1.- Para la encuesta de tipo abierta el conteo de personal muestra fue aleatorio, ya que el objetivo de este primer filtro era conocer los diferentes puntos de vista del personal tanto sindicalizado como administrativo y de ahí partir de una hipótesis para demostrar el objetivo de ésta investigación.**

**2.- Para la evaluación del clima laboral (medición de la satisfacción laboral) se utilizó el Muestreo Aleatorio Estratificado con Afijación Proporcional, lo cual consistió en distribuir a todos los miembros de la organización proporcionalmente de acuerdo al total de empleados sindicalizados y total de empleados administrativos, quedando de la siguiente manera:**

**Total de población: 1405 empleados**

**Empleados Sindicalizados: 1272**

**Empleados Administrativos: 133**

**Cantidad Representativa: 120 empleados para la muestra**

### FORMULAS:

*Sindicalizados:*

$$X = \frac{120 \times 1272}{1405} = 109$$

*Administrativos:*

$$X = \frac{120 \times 133}{1405} = 11$$

### 3.3.2 Recolección de los Datos

**1) En el primer filtro que fue la entrevista abierta los resultados se fueron recopilando mediante una tabla que permitiera la contabilización de respuestas posibles por parte de los encuestados, clasificándose en 6 posibles respuestas por cada pregunta.**

**2) En el caso de la aplicación de la encuesta de clima laboral la recopilación de los resultados se hizo mediante el conteo progresivo por cada posible respuesta que pudieran dar los encuestados, de acuerdo al alcance esperado por cada una de las preguntas realizadas en tres bloques de medición:**

### **PRIMER PARTE. Area Cognoscitiva.**

*Alcance.-* **En este bloque las preguntas fueron enfocadas al conocimiento general que los empleados tienen en relación a la pertenencia de la empresa de estudio, evaluándose en general en cada una de las preguntas el conocimiento en relación de la:**

**1. Visión**

**2. Misión**

- 3. Valores**
- 4. Actividades en el puesto**
- 5. Planes de la empresa**
- 6. Estructura organizacional**
- 7. Incentivos**

## **SEGUNDA PARTE. Area Emotiva-Filial**

*Alcance.-* **En esta sección las preguntas fueron dirigidas al aspecto psicológico filial de los empleados en relación a:**

- 1. Confianza**
- 2. Trabajo en Equipo**
- 3. Seguridad**
- 4. Percepción del Ambiente**
- 5. Autorealización**

## **TERCER PARTE. Area Socio-Cultural**

***Alcance.* - En este último bloque se clasificó en el interés social de la empresa para involucrar a sus empleados en la integración y bienestar a la sociedad y familiar, cursando las preguntas en relación a:**

- 1. Integración de los empleados a través de juegos deportivos**
- 2. Apoyo a la sociedad a través de donativos**
- 3. Integración de la familia del empleado a la empresa**

### **3.3.3 Análisis de los Datos**

**El analisis de los datos descrito a continuación refleja los resultados obtenidos en la Encuesta de Clima Laboral, en donde se enunciaran los resultados obtenidos en la muestra representativa del personal sindicalizado en donde:**

- 1. En el primer bloque del área cognoscitiva: Un 53% del personal sindicalizado, respondió**

tener confusión de hasta donde quiere llegar la compañía; el 57% contestó de igual forma tener confusión acerca de cual es la misión de la compañía; el 44% opinó tener una ligera idea de los valores humanos que caracterizan y distinguen a la compañía; un 51% destacó tener confusión acerca de las actividades que requiere su puesto; 54% respondieron tener una ligera idea acerca de los planes que sigue la empresa para poder cumplir con sus objetivos deseados; el 48% coincidieron en conocer claramente quien es su jefe inmediato de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa y un 54% respondió tener confusión acerca del sistema de incentivos que se tiene actualmente en la empresa para todos los miembros de la compañía.

2. En la segunda parte que refleja el área emotiva-filial: 42% de los encuestados respondieron que, sentir plena confianza de proporcionar

**ideas de mejora para la empresa y que consideren que van a ser tomadas en cuenta por sus jefes inmediatos sucede muy de vez en cuando; el 40% opinó en la misma forma que sucede en ocasiones el considerar que para el logro de los objetivos prevalezca el trabajo en equipo en conjunto con todos los miembros de cada uno de los departamentos de la compañía; un 37% considera que en ocasiones sucede que la forma en como se evalúa su desempeño sea reflejo de sus habilidades y conocimientos; el 39% destacó que sucede de vez en cuando que el ambiente de trabajo sea tranquilo y que prevalezca el compañerismo y un 34% manifestaron que en la mayoría de las veces si sucede que las oportunidades para ser promovidos sean en base a la experiencia y desempeño logrado.**

**3. En la tercer y última parte de la encuesta referida al área social y cultural: El 59%**



**respondieron que si han participado en los eventos deportivos que realiza la empresa; un 34% manifestó no enterarse de las donaciones que realiza la empresa a instituciones de beneficencia de apoyo social y el 79% coincidió en que alguna vez ellos y sus familias han asistido a eventos para los empleados que organiza la empresa.**

**En el análisis de las respuestas obtenidas del personal administrativo representado por la minoría de empleados de la organización, lo que se encontró fue lo siguiente:**

- 1. Primer parte referida al área cognoscitiva: Un 45% opinó estar seguros de conocer hasta donde quiere llegar la compañía; en la pregunta 2, que se refiere a conocer la misión de la compañía hubo coincidencia en las respuestas de 36% respondieron tener confusión al respecto y otro 36% opinaron tener una ligera idea; por otro lado un 45% agregó conocer los**

**valores humanos que caracterizan y distinguen a la compañía; el 73% destacó conocer claramente las actividades que requiere su puesto; un 82% opinó conocer bien los planes que sigue la empresa para poder cumplir con sus objetivos deseados; el 64% respondió conocer claramente quien es su jefe inmediato de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa y el 55% agregó estar seguros de conocer el sistema de incentivos que se tiene actualmente para todos los miembros de la compañía.**

**2. En la sección de segunda parte del área emotiva filial: Las respuestas fueron de un 55% opinó que la mayoría de las veces sienten plena confianza de proporcionar ideas de mejora para la empresa que van a ser tomadas en cuenta por sus jefes inmediatos; de forma equitativa un 36% respondió que sucede en la**

mayoría de las veces el considerar que para el logro de los objetivos prevalece el trabajo en equipo en conjunto con todos los miembros de cada uno de los departamentos de la compañía y el otro 36% respondió que esto sucede de vez en cuando; el 64% opinó que en ocasiones sucede que la forma en como se evalúa el desempeño refleja claramente sus habilidades y conocimientos; el 73% respondió que en la mayoría de las veces sucede que el ambiente sea tranquilo y prevalezca el compañerismo en el área de trabajo y un 64% agregó que sucede en la mayoría de las veces que las oportunidades para ser promovidos son en base a la experiencia y desempeño logrado.

3. En la tercer parte relacionada al área social y cultural: El 73% respondió participar en los eventos deportivos que realiza la empresa; el 48% manifestó que algunas veces se entera de las donaciones que realiza la empresa a

**instituciones de beneficencia de apoyo social y un 82% respondió que si, en alguna ocasión han asistido junto con su familia a los eventos para los empleados que organiza la empresa.**

## **CAPITULO 4.- RESULTADOS**

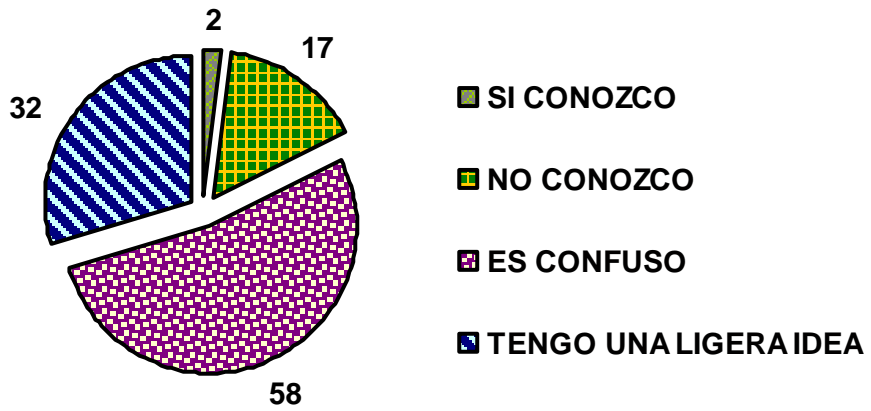
### **4.1 Indicadores Gráficos**

**Resultados obtenidos de la aplicación de encuesta de Clima Laboral:**

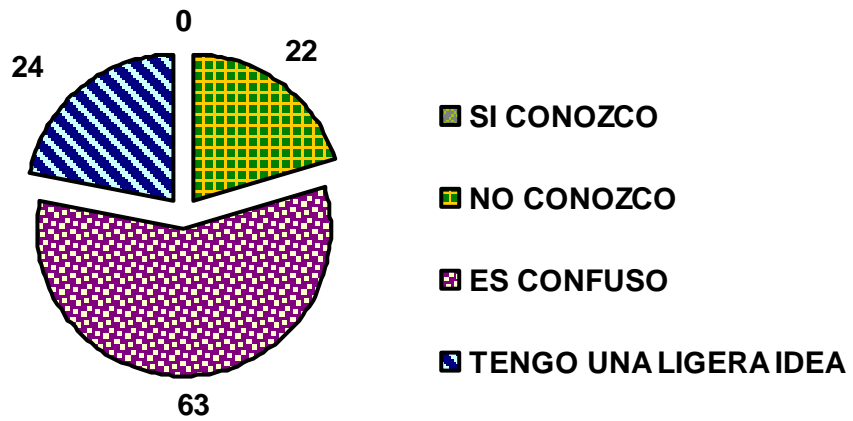
**PERSONAL SINDICALIZADO**

**PRIMER PARTE**

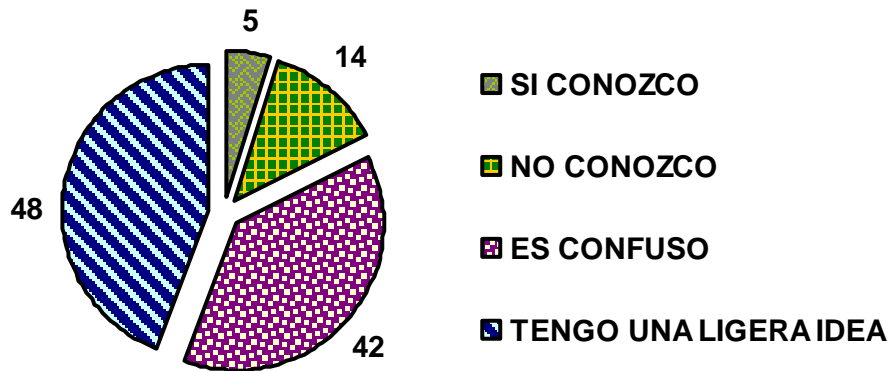
¿CONOCES HASTA DONDE QUIERE LLEGAR LA  
COMPAÑIA?



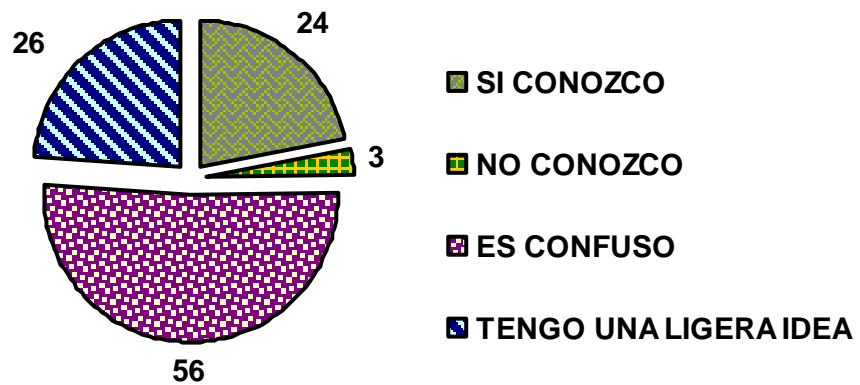
¿CONOCES CUAL ES LA MISION DE LA COMPAÑIA?



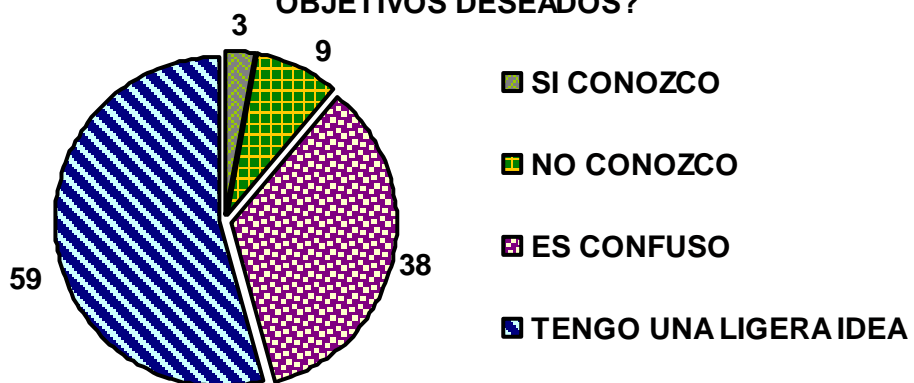
**¿CONOCES LOS VALORES HUMANOS QUE  
CARACTERIZAN Y DISTINGUEN A LA COMPAÑÍA?**



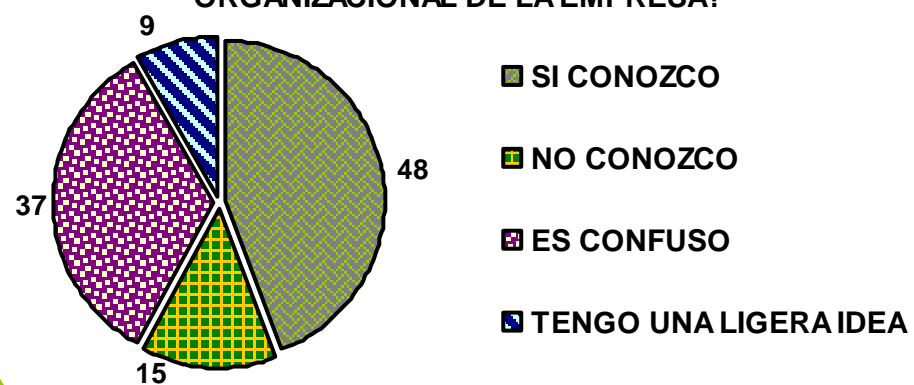
**¿CONOCES CLARAMENTE LAS ACTIVIDADES QUE  
REQUIERE TU PUESTO?**



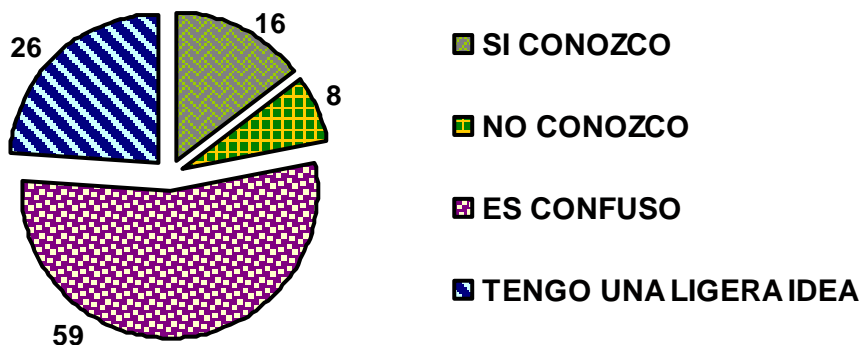
¿CONOCES BIEN LOS PLANES QUE SIGUE LA EMPRESA PARA PODER CUMPLIR CON SUS OBJETIVOS DESEADOS?



¿CONOCES CLARAMENTE QUIEN ES TU JEFE INMEDIATO DE ACUERDO A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA?

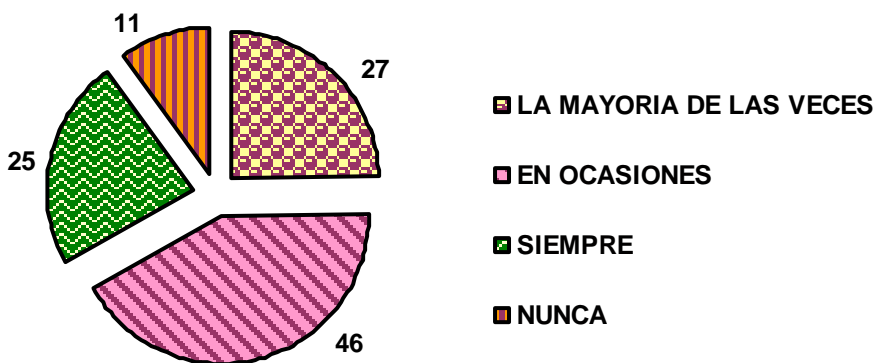


**¿CONOCES EL SISTEMA DE INCENTIVOS QUE SE TIENE ACTUALMENTE PARA TODOS LOS MIEMBROS DE LA COMPAÑÍA?**



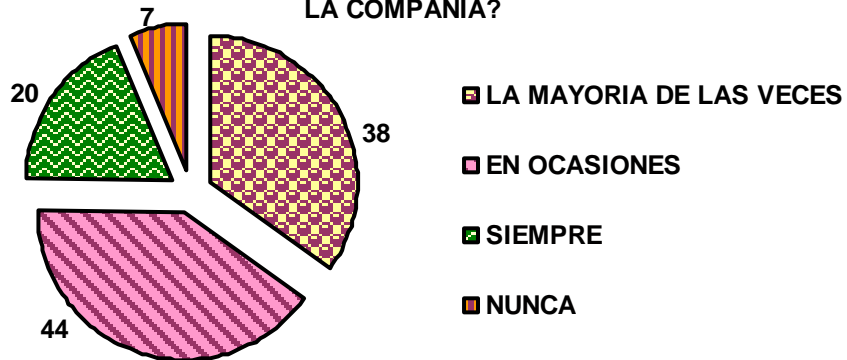
## SEGUNDA PARTE

**¿SIENTES PLENA CONFIANZA DE PROPORCIONAR IDEAS DE MEJORA PARA LA EMPRESA QUE VAN A SER TOMADAS EN CUENTA POR TUS JEFES INMEDIATOS?**

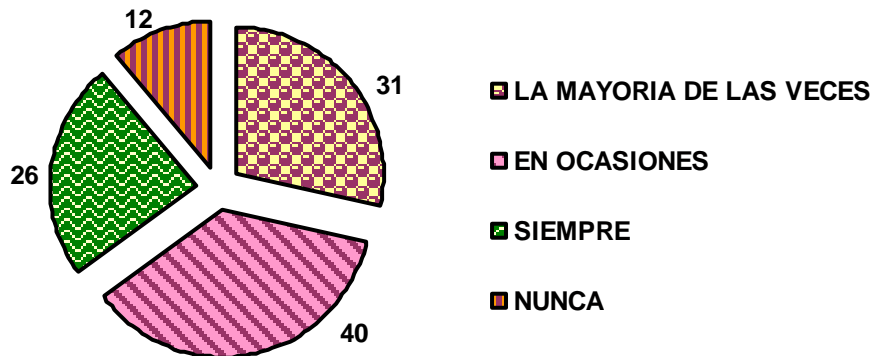




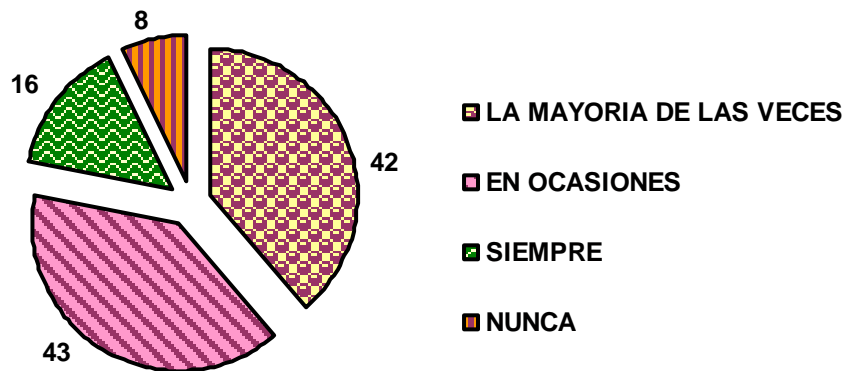
¿CONSIDERAS QUE PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PREVALECE EL TRABAJO EN EQUIPO EN CONJUNTO CON TODOS LOS MIEMBROS DE CADA UNO DE LOS DEPTOS. DE LA COMPAÑÍA?



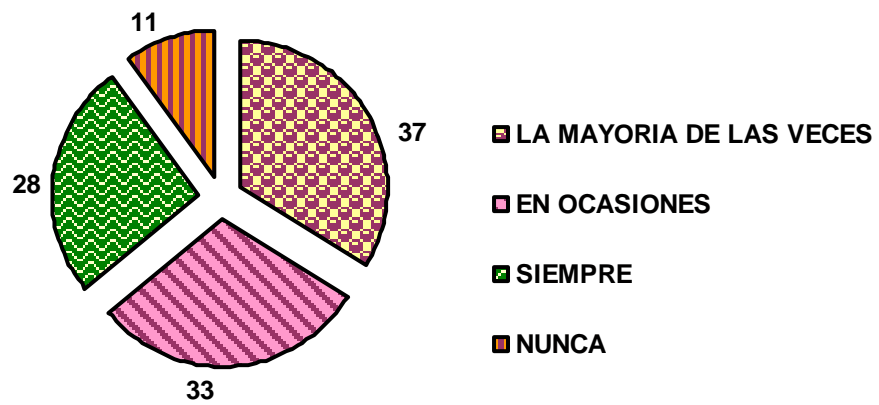
¿LA FORMA EN COMO SE EVALUA TU DESEMPEÑO REFLEJA CLARAMENTE TUS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS?



¿EL AMBIENTE EN TU AREA DE TRABAJO ES TRANQUILO Y PREVALECE EL COMPAÑERISMO?

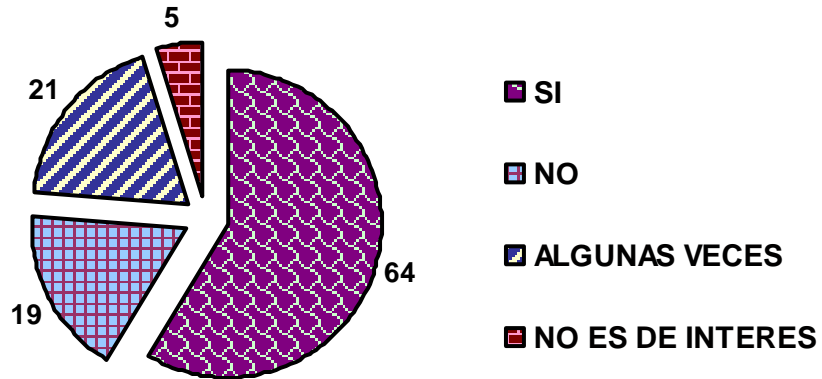


¿LAS OPORTUNIDADES PARA SER PROMOVIDOS SON EN BASE A LA EXPERIENCIA Y DESEMPEÑO LOGRADO?

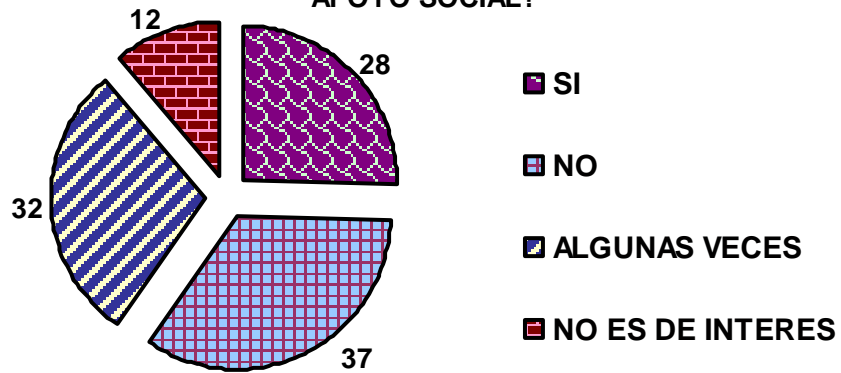


TERCERA PARTE

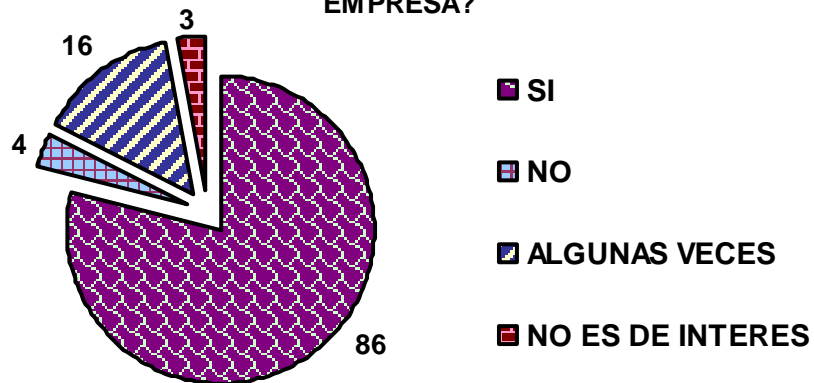
¿HAZ PARTICIPADO EN LOS EVENTOS DEPORTIVOS QUE REALIZA LA EMPRESA?



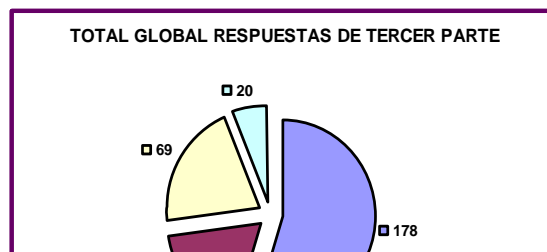
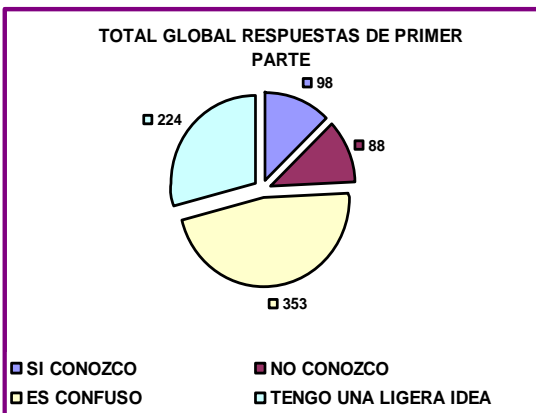
¿TE ENTERAS DE LAS DONACIONES QUE REALIZA LA EMPRESA A INSTITUCIONES DE BENEFICIENCIA DE APOYO SOCIAL?



¿ALGUNA VEZ TU Y TU FAMILIA HAN ASISTIDO A  
EVENTOS PARA LOS EMPLEADOS QUE ORGANIZA LA  
EMPRESA?



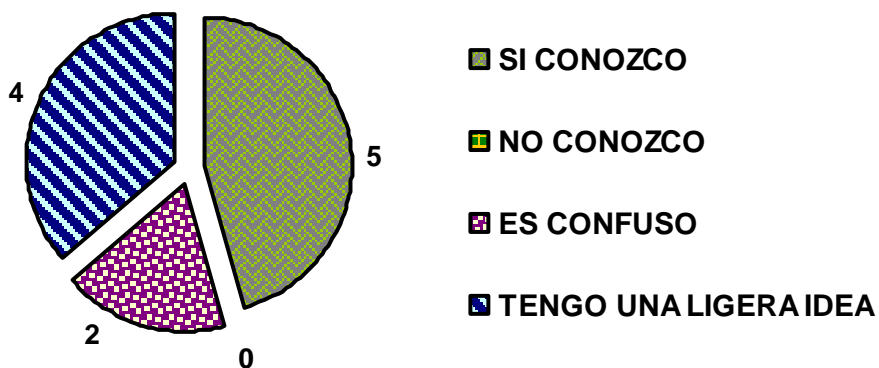
Las respuestas globales en la encuesta aplicada al personal sindicalizado fueron las siguientes:



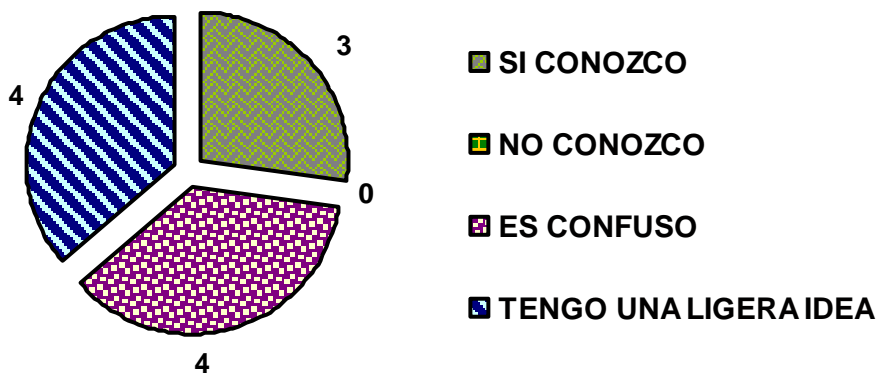
## PERSONAL ADMINISTRATIVO

### PRIMER PARTE

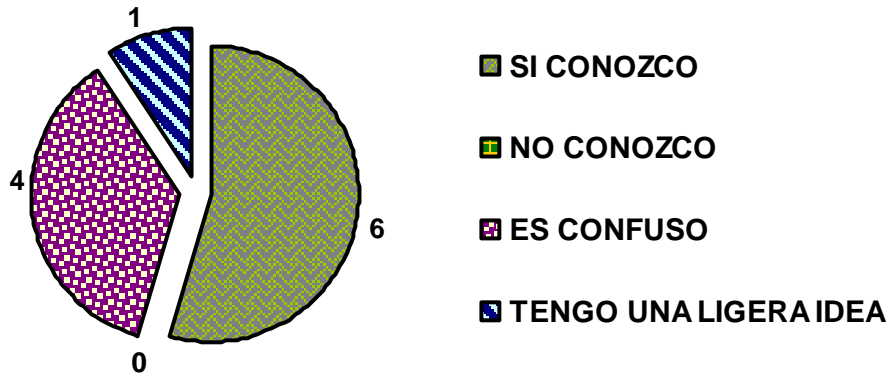
¿CONOCES HASTA DONDE QUIERE LLEGAR LA  
COMPAÑIA?



¿CONOCES CUAL ES LA MISION DE LA  
COMPAÑIA?

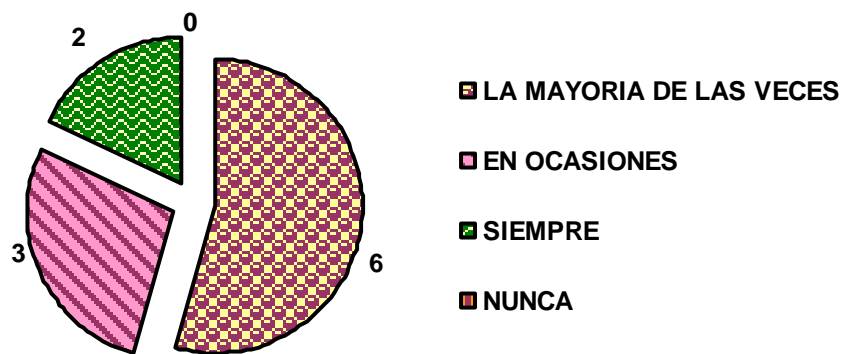


¿CONOCES EL SISTEMA DE INCENTIVOS QUE SE TIENE ACTUALMENTE PARA TODOS LOS MIEMBROS DE LA COMPAÑIA?

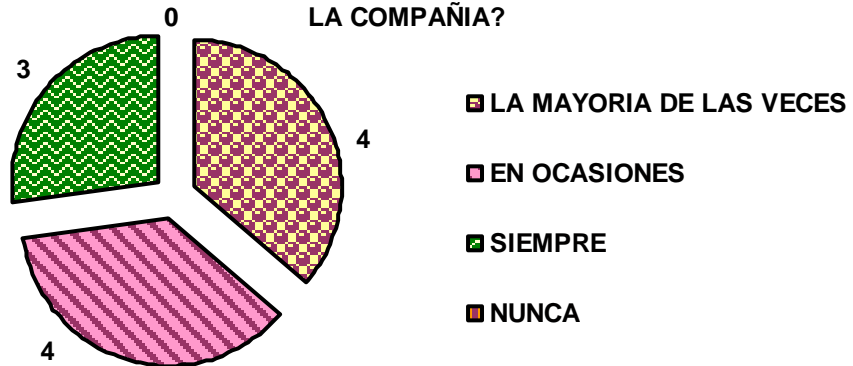


SEGUNDA PARTE

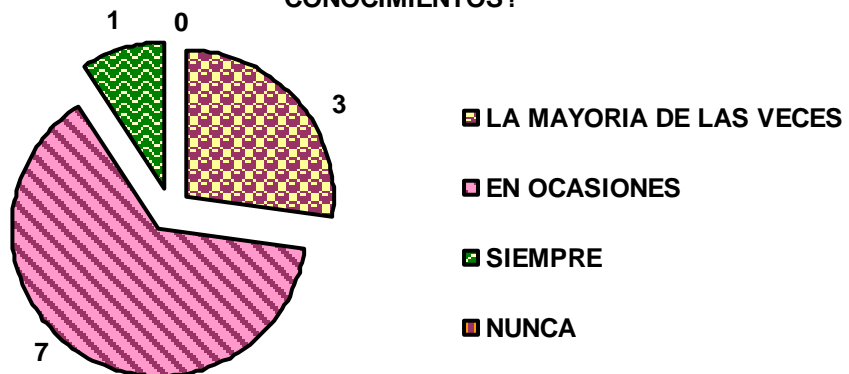
¿SIENTES PLENA CONFIANZA DE PROPORCIONAR IDEAS DE MEJORA PARA LA EMPRESA QUE VAN A SER TOMADAS EN CUENTA POR TUS JEFES INMEDIATOS?



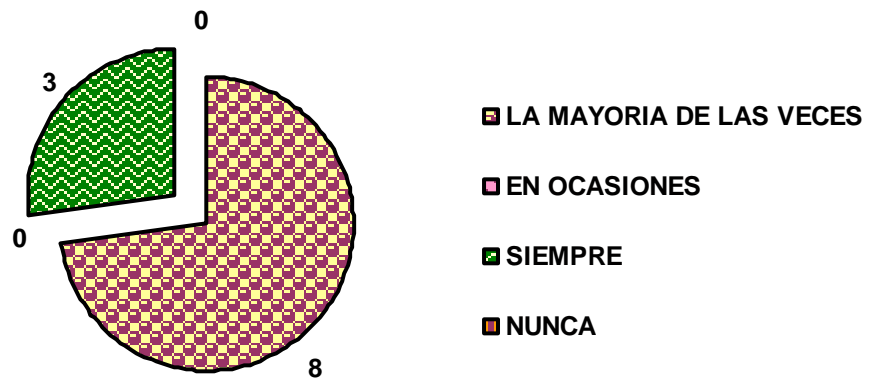
¿CONSIDERAS QUE PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PREVALECE EL TRABAJO EN EQUIPO EN CONJUNTO CON TODOS LOS MIEMBROS DE CADA UNO DE LOS DEPTOS. DE LA COMPAÑÍA?



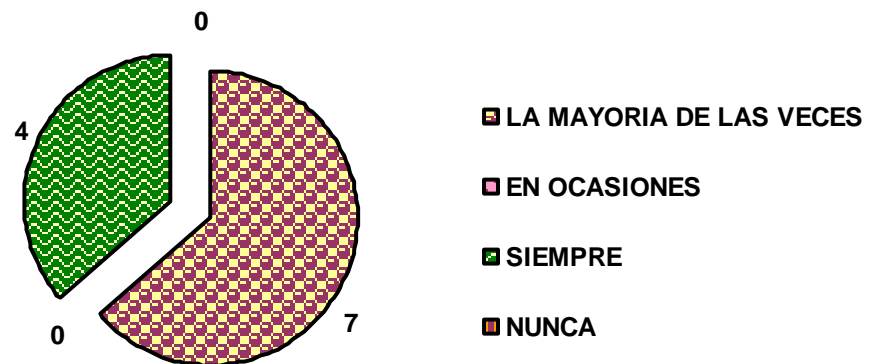
¿LA FORMA EN COMO SE EVALUA TU DESEMPEÑO REFLEJA CLARAMENTE TUS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS?



¿EL AMBIENTE EN TU AREA DE TRABAJO ES TRANQUILO Y PREVALECE EL COMPAÑERISMO?



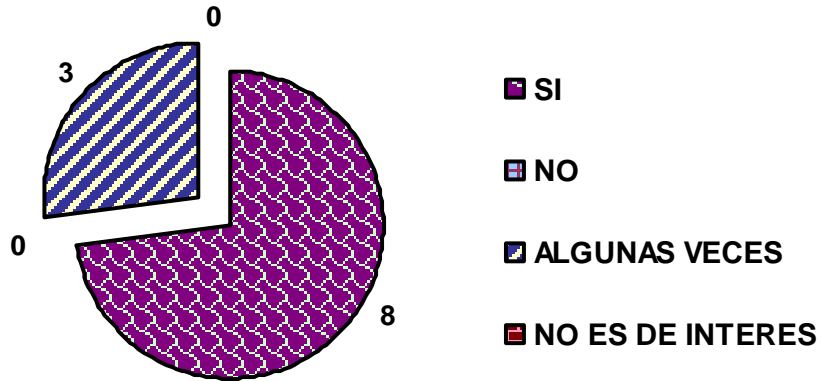
¿LAS OPORTUNIDADES PARA SER PROMOVIDOS SON EN BASE A LA EXPERIENCIA Y DESEMPEÑO LOGRADO?



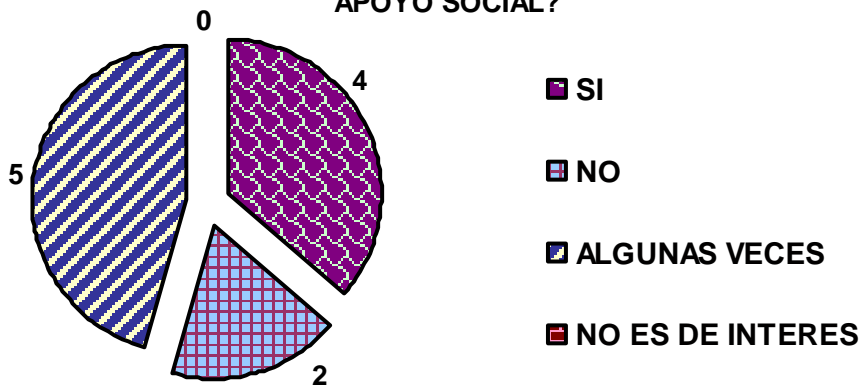


### TERCER PARTE

¿HAZ PARTICIPADO EN LOS EVENTOS DEPORTIVOS QUE REALIZA LA EMPRESA?

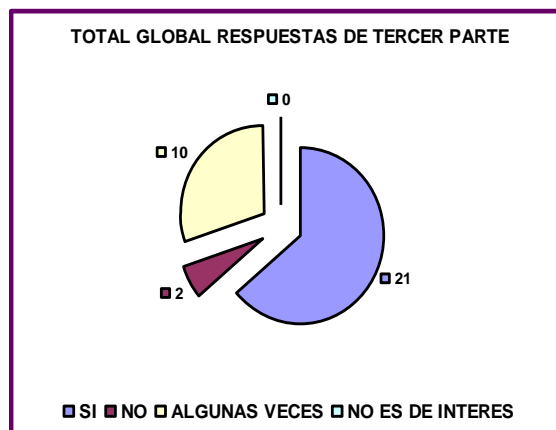
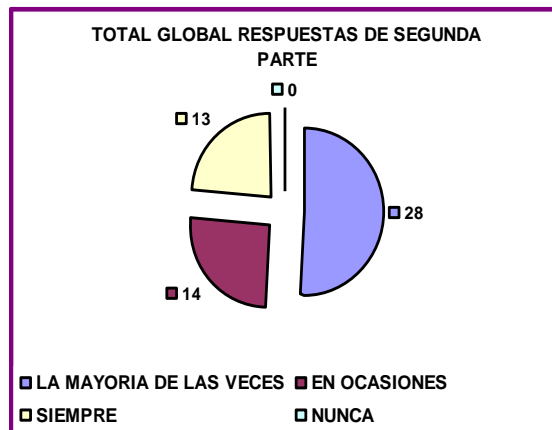
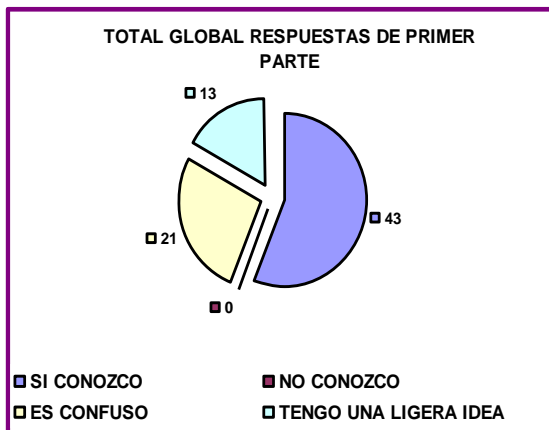


¿TE ENTERAS DE LAS DONACIONES QUE REALIZA LA EMPRESA A INSTITUCIONES DE BENEFICIENCIA DE APOYO SOCIAL?





Las respuestas globales en la encuesta aplicada al personal administrativo fueron las siguientes:



#### 4.2 Influencia Determinante de la cultura en la organización en base a los resultados

**La cultura tiene efecto sobre cada uno de los miembros de la organización porque es quien determina su comportamiento. No totalmente, pero guía su manera de pensar y se puede ver (vestimenta, orden, disciplina, etc.) y se puede sentir (atención, calidez, lealtad, etc.)**

**En los resultados de esta investigación se puede apreciar una gran diversidad entre los resultados obtenidos del personal sindicalizado y los que se obtuvieron del personal administrativo.**

**Sin embargo es claro destacar que la cultura organizacional que se manifiesta en la empresa de estudio es Débil y carece de cohesión entre los miembros que la integran, ya que lo que se manifiesta es más bien poca intensidad en la influencia que tiene la organización en la estabilidad y bienestar de sus miembros.**

En comparación con una cultura fuerte puede actuar como sustituto de la formalización, ya que una cultura fuerte no necesita de documentación escrita para influir sobre sus miembros o para saber que es lo que se les pide y que hay una tradición fuerte y un flujo de información que llega a todos los niveles.

# CAPITULO 5.- CONCLUSIONES

## 5.1 Discusiones

Al momento de recopilar información sobre una cultura hay que tener cuidado de confundirla con el clima organizacional con el cual puede atravesar la organización, ya que el Clima Organizacional influye determinantemente en esta situación:

- ◆ Los cambios positivos y negativos que esten aconteciendo
- ◆ Alteración de las condiciones económicas
- ◆ Competencia
- ◆ Cambio de líderes
- ◆ Restructuración, reducción, capacitación
- ◆ Días de pago, problemas con algún empleado, etc.

**Además para implantar una cultura organizacional nueva se requiere planificar-hacer-verificar y evaluar-capacitar a los miembros de todos los niveles y motivarlos dentro de un ambiente propicio que facilite el aprendizaje creativo, genere confianza mutua entre los miembros del equipo, que genere mayor libertad académica y de investigación, más**

**tiempo disponible para idear, reflexionar críticamente e innovar, a través de la participación democrática grupal.**

**Lo más relevante es eliminar las barreras interpersonales, interdepartamentales y culturales, de tal modo que todos gocen de oportunidades iguales para superarse, al desarrollar su potencialidad total y su mayor creatividad. De esta forma las organizaciones modernas de avanzada son aquellas que fomentan el diálogo y la franqueza y son capaces de producir innovaciones.**

**La colaboración inter-disciplinaria de los miembros de la organización es indicio de fuerza y cohesión grupal para buscar soluciones óptimas a los problemas que agobian a la empresa. Y tomando como punto de apoyo que la cultura moderna y adaptable es aquella que concede más valor a las personas que a las cosas, con la meta de mejorar los procesos y servicios, inducir más acercamiento y mayor equidad en la organización.**

## **5.2 Recomendaciones**

**Una de las formas de mantener en acción la cultura organizacional es mediante la selección**

**de nuevos candidatos (que se adapten mejor a la cultura de la organización), y que en los procesos de inducción se les explique cómo esta organizada la empresa, cuales son las reglas, que se espera de ellos, se les explique detalles de salarios, etcétera. En las culturas fuertes la socialización es fundamental y crítica, sea esta adecuada o inadecuada.**

Otra de las formas de obtener éxito en el cambio de la cultura organizacional es a través de la asesoría interna o externa para que el proceso de cambio logre la transformación deseada, pero tomando en cuenta que hay que partir de principios básicos que sin ellos no se podrían ver plasmados en la cultura organizacional, como son:

1. Involucramiento del director general como líder del proyecto de cambio.
2. Comprensión intelectual y compromiso emocional del personal con la visión, misión, filosofía y estrategias de cambio de la empresa.
3. Formación de equipos que promuevan proyectos de cambio e innovación.
4. Involucración y apoyo de los directivos sindicales.
5. Formación de “equipos de alto desempeño” y “agentes de cambio” en todas las áreas de la empresa.
6. Participación activa del grupo de agentes del cambio para la transformación de la cultura organizacional.
7. Monitoreo y medición de los avances logrados y su difusión.

8. Creación de un movimiento rítmico, sistemático y progresivo de mejora hacia el cliente final.

## **BIBLIOGRAFIA**

### ***EN INTERNET***

1. [http://www.geocities.com/amirhali/\\_fpclass/cultura\\_organizacional.htm](http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm)

2. <http://pp.terra.com.mx/~rjaguado/cultura.html>
3. <http://www2.unitec.mx/wv.nsf/pages/corg1>
4. [http://mx.google.yahoo.com/bin/query\\_mx?p=definici%  
f3n+de+cultura+organizational&hc=0&hs=0](http://mx.google.yahoo.com/bin/query_mx?p=definici%f3n+de+cultura+organizational&hc=0&hs=0)
5. <http://infodev.upc.edu.pe/mbernales/curso/cultura/3cultura.ppt>.
6. [http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/53/lidestrapyme.  
htm](http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/53/lidestrapyme.htm)

## ***LIBROS***

1. Administración de Recursos Humanos  
II Edición  
Autores: Sherman / Buhlander / Snell  
International Thomson Editors
2. Comportamiento Organizacional  
Sexta Edición



Autor: Stephen P. Robbins

Prentice-Hall Hispanoamericana S. A Editorial

3. Programa de Desarrollo Empresarial, Paquete de Rec. Hum.

## **Modulo II: El personal adecuado es esencial en el avance de tu empresa ( Selección )**

Fascículo 1: Identifica tus necesidades de personal

Nacional Financiera – ITAM

4. Programa de Desarrollo Empresarial, Paquete de Rec. Hum.

## **Modulo II: El personal adecuado es esencial en el avance de tu empresa ( Selección )**

Fascículo 1: Identifica tus necesidades de personal

Nacional Financiera – ITAM

5. Programa de Desarrollo Empresarial, Paquete de Rec. Hum.

## **Modulo II: El personal adecuado es esencial en el avance de tu empresa ( Selección )**

Fascículo 1: Identifica tus necesidades de personal

Nacional Financiera – ITAM

6. Programa de Desarrollo Empresarial, Paquete de Rec. Hum.

## **Modulo II: El personal adecuado es esencial en el avance de tu empresa ( Selección )**

Fascículo 1: Identifica tus necesidades de personal

Nacional Financiera – ITAM

7. Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional.- Hacia una organización competitiva

**Autores: Alfonso Siliceo A., David Casares A.,  
José Luis González M.**

Editorial McGraw Hill

8. La Esencia del Comportamiento Organizacional

**Autores: Sahun Tyson y Tony Jackson**

Editorial: Prentice Hall A Simon & Schuster Company

9. Desarrollo Organizacional.- Aportaciones de las Ciencias de la Conducta  
para el Mejoramiento de la Organización

**Autores: Wendell L. French y Cecil H. Bell, Jr.**

Editorial: Prentice Hall

Quinta Edición

## **APENDICE A.**

### **ENCUESTA DE CLIMA LABORAL**

SINDICATO: SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_ ADMINISTRATIVO: SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

**INSTRUCCIONES.** Lee cuidadosamente las siguientes preguntas y contéstalas de acuerdo a la respuesta que consideres que es la indicada. Esta encuesta tiene como finalidad conocer tus puntos de vista de acuerdo a la situación actual que se presenta en la empresa.

RESPUESTAS:

SI CONOZCO.- **Estoy seguro que conozco**  
NO CONOZCO.- **Estoy convencido que no conozco nada**  
ES CONFUSO.- **Se de lo que se trata pero tengo dudas**  
TENGO UNA LIGERA IDEA.- **Se de lo que se trata vagamente**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**PRIMER PARTE**

<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>ES</b>	<b>TENGO UNA LIGERA</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.- ¿Conoces hasta donde quiere llegar la compañía?

2.- ¿Conoces cual es la misión de la compañía?

3.- ¿Conoces los valores humanos que caracterizan y distinguen a la compañía?

4.- ¿Conoces claramente las actividades que requiere tu puesto ?

5.- ¿Conoces bien los planes que sigue la empresa para poder cumplir con sus objetivos deseados?

6.- ¿Conoces claramente quien es tu jefe inmediato de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa?

7.- ¿Conoces el sistema de incentivos que se tiene actualmente para todos los miembros de la compañía ?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Ahora contesta la siguiente sección de acuerdo a las siguientes respuestas:

RESPUESTAS:

LA MAYORIA DE LAS VECES.- **Sucede casi siempre**  
EN OCASIONES.- **Sucede muy de vez en cuando**  
SIEMPRE.- **Sucede todos los días**  
NUNCA.- **No sucede en ningun momento**

**SEGUNDA PARTE**

	LA MAYORIA DE LAS VECES	EN OCASIONES	SIEMPRE	NUNCA
8.- ¿Sientes plena confianza de proporcionar ideas de mejora para la empresa que van a ser tomadas en cuenta por tus jefes inmediatos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.- ¿Consideras que para el logro de los objetivos prevalece el trabajo en equipo en conjunto con todos los miembros de cada uno de los departamentos de la compañía?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.- ¿La forma en como se evalúa tu desempeño refleja claramente tus habilidades y conocimientos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.- ¿El ambiente en tu área de trabajo es tranquilo y prevalece el compañerismo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.- ¿Las oportunidades para ser promovidos son en base a la experiencia y desempeño logrado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por último contesta las siguientes preguntas en relación a :

<b>TERCER PARTE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>ALGUNA VECES</b>	<b>NO ES DE INTERES</b>
13.- ¿Haz participado en los eventos deportivos que realiza la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.- ¿Te enteras de las donaciones que realiza la empresa a insituciones de beneficiencia de apoyo social?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.- ¿Alguna vez tu y tu familia han asistido a eventos para los empleados que organiza la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**GRACIAS POR TU PARTICIPACION !!!!**

## APENDICE B.

### TABLA DE RESPUESTAS DE PERSONAL SINDICALIZADO DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

<b>PERSONAL SINDICALIZADO</b>					
<b>PRIMER PARTE</b>	<b>SI CONOZCO</b>	<b>NO CONOZCO</b>	<b>ES CONFUSO</b>	<b>TENGO UNA LIGERA IDEA</b>	<b>TOTAL</b>
1.- ¿Conoces hasta donde quiere llegar la compañía?	2	17	58	32	<b><u>109</u></b>
2.- ¿Conoces cual es la misión de la compañía?	0	22	63	24	<b><u>109</u></b>
3.- ¿Conoces los valores humanos que caracterizan y distinguen a la compañía?	5	14	42	48	<b><u>109</u></b>
4.- ¿Conoces claramente las actividades que requiere tu puesto ?	24	3	56	26	<b><u>109</u></b>
5.- ¿Conoces bien los planes que sigue la empresa para poder cumplir con sus objetivos deseados?	3	9	38	59	<b><u>109</u></b>
6.- ¿Conoces claramente quien es tu jefe inmediato de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa?	48	15	37	9	<b><u>109</u></b>

<b>SEGUNDA PARTE</b>	<b>LA MAYORIA DE LAS VECES</b>	<b>EN OCASI ONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>NUNCA</b>	<b>TOTA L</b>
8.- ¿Sientes plena confianza de proporcionar ideas de mejora para la empresa que van a ser tomadas en cuenta por tus jefes inmediatos?	27	46	25	11	<b><u>109</u></b>
9.- ¿Consideras que para el logro de los objetivos prevalece el trabajo en equipo en conjunto con todos los miembros de cada uno de los departamentos de la compañía?	38	44	20	7	<b><u>109</u></b>
10.- ¿La forma en como se evalua tu desempeño refleja claramente tus habilidades y conocimientos?	31	40	26	12	<b><u>109</u></b>
11.- ¿El ambiente en tu área de	42	43	16	8	<b><u>109</u></b>

<b>TERCER PARTE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>NO ES DE INTERES</b>	<b>TOTA L</b>
13.- ¿Haz participado en los eventos deportivos que realiza la empresa?	64	19	21	5	<b><u>109</u></b>

## APENDICE C.

### TABLA DE RESPUESTAS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>					
<b>PRIMER PARTE</b>	<b>SI CONOZCO</b>	<b>NO CONOZCO</b>	<b>ES CONFUSO</b>	<b>TENGO UNA LIGERA IDEA</b>	<b>TOTAL</b>
1.- ¿Conoces hasta donde quiere llegar la compañía?	5	0	2	4	<u>11</u>
2.- ¿Conoces cual es la misión de la compañía?	3	0	4	4	<u>11</u>
3.- ¿Conoces los valores humanos que caracterizan y distinguen a la compañía?	5	0	3	3	<u>11</u>
4.- ¿Conoces claramente las actividades que requiere tu	8	0	3	0	<u>11</u>



<b>SEGUNDA PARTE</b>	<b>LA MAYORIA DE LAS VECES</b>	<b>EN OCASI ONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>NUNCA</b>	<b>TOTA L</b>
8.- ¿Sientes plena confianza de proporcionar ideas de mejora para la empresa que van a ser tomadas en cuenta por tus jefes inmediatos?	6	3	2	0	<b><u>11</u></b>
9.- ¿Consideras que para el logro de los objetivos prevalece el trabajo en equipo en conjunto con todos los miembros de cada uno de los departamentos de la compañía?	4	4	3	0	<b><u>11</u></b>
10.- ¿La forma en como se evalua	3	7	1	0	<b><u>11</u></b>

<b>TERCER PARTE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>NO ES DE INTERES</b>	<b>TOTA L</b>
13.- ¿Haz participado en los eventos deportivos que realiza la empresa?	8	0	3	0	<u>11</u>
14.- ¿Te enteras de las donaciones que realiza la empresa a insituciones de beneficiencia de apoyo social?	4	2	5	0	<u>11</u>
15.- ¿Alguna vez tu y tu familia han asistido a eventos para los empleados que organiza la	9	0	2	0	<u>11</u>

## AUTOBIOGRAFIA

*Gracias por dedicarle un tiempo de lectura a esta tesis, mi nombre es Perla Guadalupe Cázares Lara, nací el día 07 de Diciembre de 1976, en Cd. Mante, Tamaulipas, vengo de una familia católica, siendo mis padres la Sra. Hilda E. Lara Jimenez y el Sr. Pedro Cázares Segura.*

*Estudie la carrera de Licenciada en Psicología con especialidad en el área laboral, en la Universidad del Noreste. Terminada mi carrera en el año de 1998, curse el Diplomado en Recursos Humanos, en el Instituto Cedip, y después el Diplomado en Administración de la Salud Ocupacional, en la Universidad del Noreste, por lo que mis estudios académicos profesionales, los lleve a cabo en la ciudad de Tampico, Tamaulipas. Mi experiencia laboral la inicié en el año de 1997 como Asistente Administrativo, en una compañía que se dedica actualmente a la Asesoría Empresarial para la micro y pequeña empresa, una vez adquirida mi experiencia en el negocio, fui promovida como Consultor Adjunto en 1998.*

*Por el año 2000, fui invitada a incorporarme a la empresa en el área de Recursos Humanos, desarrollando actualmente el puesto de Supervisora de una de las plantas de la cual es objeto de estudio ésta tesis, radicada en la Cd. de Reynosa, Tamaulipas, y cuyo interés principal, fue el descubrir los paradigmas que encierran el desenvolvimiento filial y laboral de los empleados que forman parte de la compañía, y como tema elegido fue: La influencia de la Cultura Organizacional en el Comportamiento Humano, asimismo para lograr la obtención del grado de Master en Ciencias de la Administración con Especialidad en Relaciones Industriales, por lo cual me siento satisfecha de haber contribuido a mi empresa para implementar mejoras laborales que permitan incrementar la estabilidad de los empleados y garantizar el continuo crecimiento de la empresa.*