



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE
QUINTANA ROO**

División de Administración Turística y Mercadotecnia

**Un análisis de la cultura organizacional y el desempeño
organizacional de una microempresa localizada en la Ciudad
de Chetumal, Q. Roo.**

Tesis

Para obtener el grado de

**MAESTRA EN GESTIÓN Y DESARROLLO
EMPRESARIAL**



Presenta

Maura Guadalupe Ávila Barrón

Director (a) de Tesis

Dra. Juana Edith Navarrete Marneou



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE QUINTANA ROO**

ÁREA DE TITULACIÓN

Chetumal, Quintana Roo, México, a 25 de abril de 2022.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE QUINTANA ROO

División de Administración Turística y Mercadotecnia

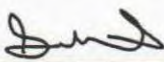
Un análisis de la cultura organizacional y el desempeño organizacional de una microempresa localizada en la Ciudad de Chetumal, Q. Roo.


Tesis elaborada bajo la supervisión del comité del programa de maestría y aprobado como
requisito para obtener el grado de:

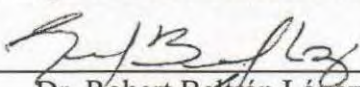
MAESTRA EN GESTIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL

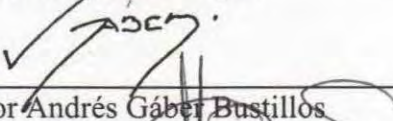


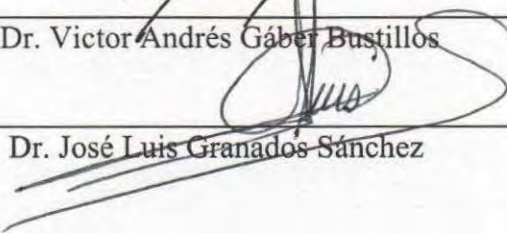
COMITÉ DE SUPERVISIÓN:

DIRECTOR (A): 
Dra. Juana Edith Navarrete Marneou

ASESOR (A): 
Dr. Edgar Alfonso Sansores Guerrero

ASESOR (A): 
Dr. Robert Beltrán López

ASESOR (A): 
Dr. Victor Andrés Gáber Bustillos

ASESOR (A): 
Dr. José Luis Granados Sánchez

Chetumal, Quintana Roo. México, a 25 de Abril de 2022.



Agradecimientos

“La vida me ha enseñado que se puede lograr todo cuanto uno sueña, pero todo siempre, de la mano de Dios”.

Quiero tomar este espacio para agradecer a mis padres, mi hermano Tony y Julia por impulsarme a continuar con mis estudios académicos y creer en mí; Gracias a las personas adecuadas que puso Dios en mi camino para facilitar mi paso por esta maestría, siempre estarán en mi corazón.

En todo en lo que me he convertido y crecido se lo debo a mis personas favoritas, a mi esposo Juan Pablo, gracias por enseñarme a ser resiliente, creer en mí y a enseñarme a ser mejor cada día, eres mi soporte, gracias por nunca, nunca soltarme, a mis hijas Angie, Emily y mi hijo Elías, por su paciencia y apoyo en esta larga etapa de estudio, quiero que estén orgullosos de su mamá, los amo a todos. A mi chaparrito Bambino, gracias por ser mi compañerito de estudio, sé que celebras junto con Muñe este gran reto, ¡Lo logramos!

ÍNDICE GENERAL

Introducción	7
1. Planteamiento del problema	9
2. Justificación.....	13
3. Objetivo general	16
4. Preposiciones.....	16
Capítulo I. Cultura Organizacional	17
1.1 Antecedentes de la Cultura Organizacional.....	18
1.2 Definición de Cultura	19
1.3 Definición de Organización	21
1.4 Definición de Cultura Organizacional.....	23
1.4.1 Elementos de la Cultura Organizacional	25
1.4.2 Niveles de la Cultura Organizacional.....	26
1.4.3 Logros alcanzados a través de la cultura organizacional.....	27
1.5 Concepto de Desempeño	28
1.5.1 Desempeño en la Organización.....	29
1.5.2 Indicadores del Desempeño	32
1.5.3 Evaluación del Desempeño.....	40
1.6 Relación entre Cultura Organizacional y Desempeño.....	41
1.7 Conclusiones	43
Capítulo II. Estudio de caso de la microempresa	45
2.1 Antecedentes de la empresa	46
2.2 Estructura de mercado (clientes/ mercado, insumos/ proveedores y competencia) ...	49
2.3 Estructura administrativa y financiera de la empresa.....	50
2.3.1 Planeación.....	51
2.3.2 Organización.....	52
2.3.3 Dirección.....	52
2.3.4 Control.....	53
2.3.5 Áreas funcionales	53
2.4 Estructura de Recursos Humanos y Organizacional	54
2.4.1 Organigrama	55
2.4.2 Análisis de Puestos.....	55
2.5 Conclusiones	57
Capítulo III. Análisis de la Cultura Organizacional y el Desempeño Organizacional.	59
3.1 Metodología de la investigación	60

3.2	Estudio de caso.....	62
3.3	Preguntas de investigación.....	64
3.4	Análisis de resultados obtenidos	66
3.5	Análisis de los resultados obtenidos (Contraste de la Cultura Organizacional y el Desempeño).....	67
3.6	Conclusiones de los resultados	69
Capítulo IV. Conclusiones generales		71
Referencias Bibliográficas		75
Anexos		82

Índice de tablas

Tabla 1.	Elementos de la cultura organizacional	25
Tabla 2.	Autores que presentan indicadores financieros del desempeño	33
Tabla 3.	Autores que presentan indicadores operativos del desempeño	36
Tabla 4.	Descripción de puestos.....	56
Tabla 5.	Cuadro comparativo	67

Índice de figuras

Figura 1.	Niveles de Cultura Organizacional.....	27
Figura 3.	Organigrama Full Wash.....	55

Introducción

A lo largo de la historia organizacional, la cultura ha tenido un rol importante que define lo que es la organización, ya que no siempre se tiene un comportamiento horizontal, es decir, las ideas, creencias, políticas, normas y demás comportamientos que se encuentran adheridos al integrante de la empresa varían al grado de ejercer un clima y desempeño laboral que genera tanto aspectos positivos como negativos en el desarrollo y consolidación de la propia organización.

Para este estudio de caso, es importante identificar los rasgos más destacados que fomentan el desarrollo de la empresa y que permiten que esta pueda alcanzar los propósitos para los que fue creada. A partir de esto, se plantea una serie de interrogantes que permiten tener una visión más clara de la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño de una empresa, en este caso, de una pequeña empresa la cual fue creada para generar recursos económicos a partir de que se presenta la pandemia en México (2020).

En el siguiente documento, se presentarán definiciones, citas, entrevistas e información complementaria que permitirán tener un panorama más amplio en la comprensión del estudio de caso.

En el capítulo 1, se abordará el tema de cultura organizacional desde lo general, hasta lo articular, es decir, abarcando las definiciones, los elementos, los indicadores y la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional.

En el capítulo 2, se plasmará el estudio de caso de la microempresa ubicada en la ciudad de Chetumal. En este contexto la estructura de la empresa a nivel externo e interno, los antecedentes y el análisis de los puestos serán las bases que permitirán desarrollar el tema en cuestión.

Por último y no menos importante, como capítulo 3 se tiene la metodología, el análisis, entrevistas y conclusiones tomadas de las observaciones y puntos de vista que, junto con la teoría se va desarrollando criterios de evaluación que permiten obtener la respuesta a los cuestionamientos del comportamiento humano dentro de una organización.

Los capítulos anteriormente expuestos coadyuvarán a tener un amplio panorama del desenvolvimiento de los colaboradores dentro de un ambiente laboral definido, donde la cultura organizacional compartida desde el rango más alto debe mostrar con la finalidad de que se siga esta línea que permita que los demás integrantes adopten como suya para el óptimo ambiente y desempeño laboral para todos los que integran la empresa.

1. Planteamiento del problema

En toda organización es importante la armonía que debe darse entre los integrantes, desde el rango más alto hasta el más bajo, pues la interacción que exista entre ellos será de gran valor para el alcance de los objetivos planteados por la empresa.

Con este punto se pretende que las personas involucradas tengan algún tipo de afinidad, como creencias, religión, nivel social, de estudios o económico, por mencionar algunos, aunque no siempre es así. El incremento poblacional, aunado a la necesidad de empleo y la globalización, ha llevado a los nuevos emprendedores a colaborar con personas poco o muy diferentes unas de otras, panorama que se ve reflejado en empresas que hoy en día cuenta con un variado equipo de trabajo.

Para un empresario, es complejo encausar a varias personas a formar un grupo, ya que cada una es diferente en su forma de ser, pensar y actuar, pero no es imposible, siempre y cuando se cuenten con las estrategias, normas y políticas necesarias que coadyuven al correcto desempeño de la organización.

Por esta razón, se analizará en este estudio de caso, el comportamiento del personal de una microempresa, ya que será el parteaguas que permitirá conocer los indicadores para medir y comprender como fluye la comunicación y por lo tanto conocer el nivel de productividad a través del desempeño.

Para entrar en contexto, se conceptualizarán los términos que se emplearán en el estudio de caso.

La cultura organizacional, es un término vital, ya que a partir de ella, comienza la interacción de los colaboradores dentro de la empresa y es preciso señalar que este término tiene casi cuarenta años dentro del vocabulario empresarial, dado que, en los negocios, desde la micro hasta la más grande, se enfrentan a este fenómeno, que no es más que una

conglomeración de ideas, valores, tradiciones y otros aspectos que identifican a cada integrante de la empresa y por ende, hacen que ésta funcione de manera positiva o negativa.

Actualmente la cultura organizacional es la tendencia más notable en el campo de los estudios organizacionales. Según Gómez & Rodríguez (2001) la idea principal del término es que se ha convertido en una palabra obligada en el lenguaje de los círculos, debido a que, el recurso humano es la esencia y pilar fundamental en toda empresa.

Para la cultura organizacional, la plantilla laboral es el pilar que sostiene la empresa, y los colaboradores, aún con diferente forma de pensar y de actuar, ya sea por efecto de sus creencias, religión, tradiciones y costumbres, al ser combinadas, traen consigo la regulación en su conducta y, por lo tanto, el trabajo y la convivencia se fusionan dando como resultado un desempeño organizacional.

Para comprender la influencia que existe entre los empleados en la organización, es imperativo conocer la finalidad de la cultura organizacional, la cual es tener cierto control y monitoreo de cómo interactúan los colaboradores entre ellos mismos y, sobre todo, el trato hacia el cliente, a través de los valores como la responsabilidad, el trabajo en equipo, la honradez, la calidad en el servicio, por mencionar algunos.

De igual modo, las creencias juegan un papel muy importante dentro del comportamiento del colaborador, pues a través de ellas, se puede comprender por qué muchas veces se resisten al cambio y también el por qué actúan de determinada forma; Muchas veces estos comportamientos, se deben interpretar para poder entender el carácter o la forma de proceder del empleado.

Las creencias y costumbres son dos conceptos que influyen de manera determinante dentro de un colaborador, pero muchas veces no se sabe diferenciar, puesto que las divide una línea muy delgada, ya que, mientras las creencias se construyen a edades muy tempranas y

coadyuvan en la formación del carácter, las costumbres por su parte se definen como el modo habitual de obrar o la manera repetitiva de actuar, es decir, un hábito.

De acuerdo con lo anterior, estas acciones dan como resultado un determinado desempeño, el cual se entiende como la forma en que se llevan a cabo diversas funciones, en diferentes áreas, en un lugar determinado, obteniendo un nivel productividad, el cual reflejará metas que se deseen alcanzar. En términos organizacionales, las metas son los objetivos que la empresa pretende lograr en diferentes rubros, entre ellos laborales y financieros.

De igual forma Oberfoll (2016) menciona que el concepto Desempeño Organizacional son los resultados económicos que resultan de la interacción entre los atributos, las acciones y el entorno de la organización.

Por consiguiente, la Cultura Organizacional lleva intrínseco el desempeño de los colaboradores dentro de una organización, brindando cierta productividad y clima laboral. El desempeño organizacional debe inducirse para que puedan alcanzarse las metas propuestas.

En el desempeño organizacional persigue los objetivos que desea lograr la empresa, independientemente del tamaño, es decir, en la micro, pequeña, mediana o grande, la productividad económica y la productividad laboral serán las unidades de medida dentro de una organización.

La productividad va de la mano con el desempeño pues este, en consecuencia, da como resultado niveles de excelencia que se ven reflejados en la organización a través de las finanzas y el clima laboral.

En este contexto, el término productividad se relacionará como los resultados obtenidos ante el desempeño de los integrantes de la empresa a estudiar en sus dos rubros, financiero y laboral, Entendiéndose el primero como la respuesta de tipo económica que el negocio genera, llámese en este caso, ganancias o utilidades; Por otro lado, el laborar engloba todo lo referente

a la relación entre los empleados, incluyendo también el propietario, pues es indispensable que exista sinergia entre todos para lograr un fin común.

De esta manera, la cultura y el desempeño organizacional juegan un papel muy importante, pues se encuentran entrelazados y en sincronía uno de otro, debido a que la empresa depende fuertemente de ellos para la efectividad en el cumplimiento y alcance de metas ya sea a corto, mediano o largo plazo.

A pesar de ello, el tiempo de vida de una empresa no depende únicamente del comportamiento de los colaboradores, pues intervienen otros factores diversos como el sector al que se dedica, si los ingresos superan los costes y, sobre todo, si los resultados que se dan mes con mes son positivos y/o constantes.

El cumplimiento de los factores anteriores indica que la empresa tiene altas probabilidades de seguir en el mercado, pero la importancia del equipo de trabajo que se conforme, será punta de lanza para que el negocio conserve una estabilidad, debido a que los colaboradores deben tener la capacidad de sobrellevar las dificultades a través de la solución inmediata de problemas.

Desde esta perspectiva organizacional, se desea analizar la cultura y el desempeño organizacional, ya que, por alguna razón, este tipo de análisis no es muy común, y dejar pasar por alto esta falta de información, conllevaría a no poder sustentar estos dos fenómenos, específicamente hablando de los trabajadores de la empresa Full Wash, es decir, se pretende realizar una observación de lo general a lo particular donde se pueda distinguir aquellos aspectos que definan a la empresa aún con la interacción de personas que son distintas en mente, en comportamiento y costumbres o como muchos mencionan la pluriculturalidad.

Por otro lado, la multiculturalidad, es decir, las diferencias que se enmarcan en cuanto a lengua, religión o costumbres inciden de forma drástica en las decisiones de los seres humanos

en la vida cotidiana y, por ende, en la vida laboral, por lo que difícilmente se podría medir la incidencia en el desempeño en ciertas empresas.

2. Justificación

Esta investigación se realiza por la oportunidad de poseer contenido con gran potencial para comprender a la organización, ya que cada elemento que integra la cultura organizacional define e impacta en su constitución a la empresa, creando un modelo único en cuanto a formas, procesos, valores y demás características que convergen entre sí para dar resultados.

Para Marulanda & López (2016) la cultura organizacional es el patrón de comportamiento observable de una comunidad u organización que emana de los valores compartidos, creencias y pensamientos, definición que, conjugada con aptitud y actitud, conformaría la combinación ideal para que la empresa haga frente a los retos que se presenten tanto a corto como a largo plazo.

En la actualidad, con la presencia de la globalización, se pueden analizar varios temas referentes al comportamiento de una micro, pequeña, mediana o gran empresa, llámese rendición de cuentas, inversiones, transparencia, en fin, existe infinidad de conceptos que se vinculan a esta. Sin embargo, se opta por la cultura organizacional, porque a través de esta, se logra ir más allá de los resultados que se arrojan en una organización, esto significa conocer el centro de toda empresa, es decir, aquellos puntos que sirven para medir el desempeño y en base a ello, obtener los puntos a mejorar para poder crecer y ser competitivos.

De acuerdo con Schein (como se citó en Pedraza, Obispo y Gómez, 2015) para la cultura organizacional estos puntos son el lenguaje común y categorías conceptuales, límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión, poder y jerarquía, intimidad, amistad y amor, recompensa y castigos, ideología y religión, es decir, una práctica de humanización en la

organización, que le permite a la misma lograr una armonía laboral al desempeñar sus labores y ser más productiva.

De este modo, el concepto Desempeño Organizacional proviene de una compenetración de dos términos que de forma independiente uno de otro, aportan un sentido no tan distante al que se requiere plasmar en este estudio de caso, es por ello, que a continuación definiremos ambas de manera autónoma:

Según la Real academia española (s.f), se entiende como Desempeño a la acción y efecto de desempeñar ó desempeñarse, y para efectos de este protocolo, y proviniendo de la misma fuente de información, se menciona al Desempeño como el verbo pronominal de actuar, trabajar o dedicarse a una actividad.

De igual modo, el concepto Organizacional, descrito también por la Real academia española (s.f), menciona que proviene del adjetivo organizativo, mismo que se define como perteneciente o relativo a la organización, por lo tanto, es un término que fácilmente se puede incorporar en cualquier contexto, por lo tanto, para efectos de esta investigación, se utilizará para definir a la cultura y el desempeño de tipo organizacional.

Navarro (2012) menciona que, para un trabajador, el desempeño de sus tareas será positivo si cumple una serie de requisitos, como el respeto a las normas establecidas, el actuar con eficacia y profesionalismo, si es productivo y si adopta una actitud colaboradora. Por otro lado, sus tareas tendrán una valoración contraria si llega a incumplir con sus obligaciones, es decir, es ineficaz, improductivo y genera problemas a su alrededor.

De acuerdo con Stoner (como se citó en Terán y Lorenzo, 2011) la productividad es la eficacia con la que funciona el sistema de operaciones e indica el grado de eficiencia y competitividad de su departamento, por lo tanto, es un factor imprescindible para que la organización logre sus objetivos, ya sean a corto, mediano o largo plazo.

Por todo lo anterior es indispensable que en este estudio de caso se aborde tanto la cultura organizacional como el desempeño organizacional, pues estos dos factores son cruciales para conducir al negocio a ser rentable y productivo, es decir, forman una estructura, la cual, implementada adecuadamente, se obtendrán resultados beneficiosos, ya que esta estructura se volverá fuerte y podrá sobrellevar los retos que se le presenten en el futuro.

La rentabilidad es una capacidad que en la empresa se verá reflejada si el desempeño financiero da resultados positivos, es decir, si se cumplen con las metas económicas que coloquen al negocio en una posición favorable.

Por otro lado, la productividad es un indicador que será positivo si los integrantes de la empresa operan con eficiencia y eficacia en un clima laboral óptimo que permita el alcance de los objetivos, esto significa que los procesos estén claramente delimitados y cumplan con ellos. Lo mismo ocurre con los recursos, pues estos deben ser aprovechados y correctamente distribuidos, evitando mermas y gastos innecesarios que perjudiquen a la empresa.

Después de haber analizado el propósito de la cultura y el desempeño organizacional, es fundamental introducir estos dos términos al tema de estudio que se requiere tratar, ya que estos factores servirán como herramientas para medir el impacto que se genera en la microempresa Full Wash, pues en ella conviven personas con características diferentes unas de otras, lo cual las hacen únicas y por lo tanto, valdrá la pena ser estudiadas y valoradas con el objeto de determinar en qué punto convergen para dar los resultados esperados.

El estudio de caso tiene la finalidad de dar a conocer los valores, normas y otros conceptos que coadyuban al progreso y consolidación de la empresa, a través de un ambiente de trabajo sano y, ya sea en un periodo largo o corto, beneficie a todos los que la integran.

Es en este punto donde se mencionan los recursos humanos, la empresa cuenta solamente con 3 empleados, por lo tanto, siendo parte importante en la estructura del negocio

y, por ende, la relación laboral que se tenga entre ellos y el propietario favorecerá o perjudicará el cumplimiento de las metas, más por el hecho de que en este entorno, existen componentes que contribuyen al desarrollo y alcance de los objetivos establecidos por la misma empresa.

La intención del estudio de caso es destacar la relevancia que tienen los empleados dentro de la empresa, en razón de que deben perseguir los mismos objetivos para el crecimiento del negocio, es decir, aunque cada integrante tenga diferente forma de pensar, profesar una religión, actuar, al final todos buscan un mismo fin organizacional, a través de normas que rigen cada organización y que tiene como finalidad tener un desempeño que pueda aplicarse y cumplirse para el adecuado desarrollo de la misma empresa.

3. Objetivo general

Comprender desde una perspectiva organizacional la relación que guarda la cultura organizacional y el desempeño organizacional dentro de una microempresa localizada en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo.

4. Preposiciones

- 1.- ¿Qué elementos de la Cultura Organizacional son más preponderantes dentro de los colaboradores de la empresa “Full Wash”?
- 2.- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la ubicación de “Full Wash”?
- 3.- ¿Qué particularidad tiene “Full Wash” respecto a otros negocios del mismo giro?
- 4.- ¿Cómo incide la Cultura Organizacional en la productividad financiera y laboral de la empresa “Full Wash”?

Capítulo I. Cultura Organizacional

1.1 Antecedentes de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional ha sido un tema interesante para varias disciplinas, como la Antropología, Sociología y Psicología. A partir del surgimiento de éstas Ostroff, Kinicki y Muhammad (2012) mencionan que para comprender este tema es importante realizar una investigación cualitativa en la cual la aptitud, comportamiento y desempeño del empleado, son elementos que conforman la cultura de cada empleado y que lo definen como persona.

Este tipo de análisis comienza a realizarse a partir de la década de los treinta. Posteriormente Garder (cómo se citó en Ostroff, Kinicki y Muhammad, 2012) profundiza en el análisis de los criterios culturales en las organizaciones, dando inicio a una búsqueda de información y mayor análisis para comprender el papel de la cultura en la empresa, la cual continuó paulatinamente en las siguientes décadas.

Sin embargo, López (2009) menciona que estos estudios resurgieron de manera prominente en 1980, especialmente a partir de los trabajos de Ouchi quien comenzó a analizar la cultura organizacional, partiendo de estudiar las prácticas directivas de las empresas japonesas (...), como un activo estratégico relevante en el desempeño de las organizaciones Garay (2009).

Dentro de los estudios realizados en los años 30's Ramírez (1998) menciona que la clase obrera empezaba a presentar transformaciones determinantes en la definición en cuanto a identidad, ya que el taylorismo aún se aplicaba en esta década.

Para Martínez (1998) el sistema de Taylor es un procedimiento a nivel gerencial utilizado para planear, organizar y controlar todo lo referente a la organización para que se quede prestablecido y así poder medir la productividad, tanto laboral como económica; Por consiguiente, este sistema se divide en dos aspectos, la política filosófica y la técnica administrativa.

La política filosófica se compone de elementos abstractos como la libertad individual, la división de trabajo, la lucha de poderes y la especialización, conceptos que se confrontarán para obtener como resultado en el equipo de trabajo una sinergia controlada.

Por otro lado, la técnica administrativa se basaba en conformar procesos en cuanto a la planeación de trabajo, la gestión en los recursos, asignación de responsabilidades e incentivos que faciliten y agilicen el trabajo.

Por todo lo anterior y a pesar de que la cultura organizacional pareciera obsoleta por tener muchas décadas de observación y análisis, es todo lo contrario, ya que, en la actualidad, la hace valiosa y útil para las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, pues al analizar este fenómeno, según Garay (2009) surge la oportunidad de establecer ventajas competitivas y darle valor a la organización a través de las acciones y los fines para la que fue creada.

M. T. L. (2013) menciona que la Cultura organizacional ha ido evolucionando a través de las diversas disciplinas científicas que han surgido con el paso de los años, aunque la literatura afirme que proviene de la antropología.

Para Grueso & Rey (como se citó en Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván & Rozo, 2018) la cultura organizacional fundamenta un recurso estructural que, aunado a los procedimientos y delegaciones por parte de la directiva y la gestión de los recursos humanos, provee bienestar a los grupos de interés directos e indirectos, es decir, clientes, trabajadores, directivos y sociedad en general.

1.2 Definición de Cultura

La conceptualización de este término puede llevar a diferentes variantes en su definición, pues la sociedad en general, al escuchar la palabra cultura, de inmediato se imagina a una persona que posee diversos conocimientos en distintas áreas del saber, como la historia y

el arte. Sin embargo, la cultura que se aborda en este contexto es referente al comportamiento del individuo.

Según Bandura y Schein (como se citó en Ostroff et al., 2012) mencionan que la cultura es una formación que se adopta con el tiempo por el individuo y que hacen de él una persona con determinadas características que la definen en cuanto a comportamiento, ideologías y costumbres. Además, las interacciones que se den con otros individuos impactarán en estos, transmitiéndolo a otras personas o grupos y, por lo tanto, se repetirán los patrones de cultura.

Hofstede (como se citó en Rodríguez, 2018) refiere que la cultura es una programación mental colectiva, que permite identificar a un grupo de personas de otras, a través de acciones y comportamientos propios de ese grupo.

La cultura ha sido estudiada por antropólogos, sociólogos y psicólogos sociales, pues a través de estas ciencias disciplinarias, se identifican las diferentes formas de actuar de cada individuo y su relación con el entorno, es decir de tipo nacional, regional, generacional y organizacional, entre otros.

Para Alles (2007) la cultura juega un papel activo en la realidad actual, pues funge como mediador entre los participantes, sobre todo, en la forma de delegar actividades y en cómo realizarlas. Por ende, en este contexto, la cultura significa aquello que una persona aprende en cuanto a comportamiento, ideología o percepción, es decir, está implícito en ella y que se queda arraigado en el individuo de forma permanente la mayoría de las veces, con la posibilidad de poder transmitirlo a nuevos integrantes de un grupo u organización o en un marco multinacional.

Ramírez (1998) menciona que existen autores que cuestionan la posición que tiene la cultura como un instrumento que se puede asociar a variables que son propensas a controlarse; Sin embargo, para Schein (como se citó en Pedraza et al., 2015) esta cultura si llegara a

describirse como mala, buena, efectiva o no, dependerá no solamente de la propia cultura de cada individuo, sino de la relación con su entorno.

1.3 Definición de Organización

Las organizaciones, independientemente de que sean grandes o pequeñas, poseen grupos de individuos que persiguen un mismo fin. Estos grupos pueden tener diferentes objetivos y actividades entre sí, es decir, dependiendo de las necesidades de la organización, pero comparten intereses y responsabilidades en común, lo que las convierte en entidades más fuertes, con altas expectativas de crecimiento.

Para Thompson (2020) la organización se define como un órgano o elemento de un sistema, desde varios puntos de vista, llámese empresarial, educativo, social, deportivo, religioso, etc. Sin embargo, desde el punto de vista empresarial, se define como un grupo de elementos, (personas que interactúan entre sí, bajo una estructura diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros), actúen de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logrando determinados fines, los cuales pueden ser lucrativos o económicos.

En la actualidad, la organización se enfrenta a una serie de desafíos, los cuales, a través de estrategias claramente definidas, puede hacerle frente. Hoy en día la competencia, la innovación y la globalización, son los retos para vencer para ser prósperos en el mundo de los negocios. Por lo tanto, los que integran la organización deben estar en sintonía con respecto a los objetivos que quiere lograr la empresa.

Para Alles (2007) las organizaciones tienden a toparse continuamente con factores que las impulsan y obligan al cambio. Estos factores derivan de entes internos y sobre todo externos, los cuales, al ser detectados por la organización, tienen la oportunidad de entender, analizar y

por consiguiente dominar el trabajo sobre una correcta planeación para realizar un proceso direccionado al cambio y/o innovación.

De acuerdo a lo anterior, y en base a lo que menciona Allen (2007) y con la aportación de Villegas & Labarca (2000) las presiones que provienen de la globalización (tecnología, costumbres adoptadas de otras culturas, capitalismo, comunicaciones, comercio, relaciones políticas), son ejemplos de factores externos; Sin embargo, también explica otros factores que ya se encuentran pre establecidos en cada individuo o grupo como valores, ideologías y costumbres arraigadas, que al momento de ser incorporadas en el campo laboral, pueden provocar dos situaciones paralelas como choques entre colaboradores y directivos o una sinergia organizacional.

Parte primordial de la organización es el compromiso que tiene la gerencia o dirección de organizar un plan estratégico que permita alcanzar los resultados esperados. Es por tal razón que cada organización debe poseer una estructura en base a sistemas de descripción de puestos y al análisis de competencias para obtener así los resultados proyectados.

De igual forma, el equipo de trabajo es parte fundamental y necesario dentro de la empresa para cumplir con las actividades que se establezcan en el plan estratégico, ya que a través del papel que desempeñen en sus diferentes áreas, se lograrán las metas establecidas.

Para Grueso & Rey (como se citó en Rivera et al., 2018) mencionan que en los últimos años las circunstancias de las organizaciones han evolucionado, dado que el bienestar de los colaboradores a nivel individual y grupal se han convertido en aspectos importantes para la empresa, pues el hecho de involucrarse en ello propicia una organización positiva.

Una organización positiva la define Salanova, Llorens & Martínez (como se citó en Rivera et al., 2018) como aquel ente que posee ciertas características adicionales al éxito financiero y a la excelencia en su constitución, como poseer fuerza laboral, física y psicológica,

las cuales permitirán que la organización tenga la capacidad de sostener un clima laboral y una cultura organizacional óptima, sobre todo al presentarse cambios o dificultades internas o externas.

La organización por su parte tiene la responsabilidad de capacitar a su personal, para que estos a su vez, actúen conforme a la misión y visión que tiene la empresa. Estos logros son alcanzados solo si sus valores y acciones están siendo encaminadas de acuerdo con sus objetivos.

1.4 Definición de Cultura Organizacional

Según Schein (como se citó en Ostroff et al., 2012) la cultura organizacional, es el patrón que proviene de elementos básicos preestablecidos, que deben ser aprendidos por los integrantes de una organización, mientras se integran y adaptan a ella en sus diversos enfoques, con el objetivo de generar empatía con los demás integrantes en la forma de pensar, percibir y actuar ante ciertos problemas.

Esta definición nutre todo lo referente al sistema dentro de una empresa. Como se ha mencionado con anterioridad, la cultura organizacional aporta una serie de factores diversos en su estructura, pero que buscan un mismo fin, ya que, a través de su implementación, se especifica con más claridad que es lo que necesita la empresa para poder cumplir con los objetivos establecidos por los empresarios.

La cultura organizacional según Schein (como se citó en Pedraza & Gómez, 2015) menciona que este término se define como respuestas que los diferentes grupos han ido descubriendo para poder subsistir de forma externa acompañado de una integración interna.

Es grande el número de publicaciones sobre la cultura organizacional, pues tiene diversas connotaciones debido a la variedad de disciplinas que la han abordado y analizado. Por

ello Verbeke, Volgering & Hessels (como se citó en Ostroff et al., 2021) encontraron 54 significados diferentes de la cultura organizacional, específicamente entre 1960 y 1993.

Con lo anterior, se reitera que las definiciones descansan en la Antropología, Sociología y Psicología, por lo tanto, las epistemologías y los métodos para analizarla son distintos entre sí y, por lo tanto, dan un enfoque diferente.

Para Alles (2007) las organizaciones pueden tener conflictos en cuanto a la cultura de los integrantes, es decir, para un empleado que tenga arraigado cierto comportamiento, es indispensable recurrir a estrategias que generen alternativas para alcanzar metas en común y persista la tolerancia y puedan compartir la diversidad de culturas.

Por lo anterior, Garay (2009) menciona que la cultura organizacional puede ser concebida como un recurso, medio o alternativa para alcanzar las metas dentro de la organización, lo que significa que, por medio de una estructura definida, pueden existir herramientas funcionales que faciliten los procesos que se realicen en determinados negocios, independientemente de su tamaño.

Según Martínez (1998) la Cultura organizacional emana de la memoria histórica y las vivencias que han surgido de la organización y que con el paso del tiempo han prevalecido a través de los valores y normas que se plasman en el grupo, transmitiéndola de generación en generación.

De acuerdo a Muñoz y Castillo (2013) menciona que las micro, pequeñas y medianas empresas carecen de tiempo y herramientas para implementar su cultura organizacional, lo cual es un punto en desventaja que ocasiona la pérdida de identidad de la empresa, ya que esta define la misión, visión, valores corporativos y objetivos, por lo tanto, en la ausencia de estos elementos, el negocio tiende a quedar fuera de la competencia dentro del mercado, pues en un periodo ya sea corto o mediano, no alcanza las metas proyectadas y es aquí cuando muere.

Lo anterior refiere que la cultura organizacional contiene una serie de elementos esenciales, los cuales, al estar presentes en las características del equipo de trabajo, causarán un efecto positivo en la eficiencia y eficacia de las actividades que se lleven a cabo dentro de los diversos giros empresariales.

1.4.1 Elementos de la Cultura Organizacional

Terán y Lorenzo (2011) mencionan que los elementos de la cultura organizacional, no solamente se basan en creencias, ideologías y tradiciones que comparte un grupo en la organización, sino que también existen otro tipo de elementos, que son áreas clave e imprescindibles para la adecuada gestión dentro de la organización.

A continuación, se definen los elementos que conforman la cultura organizacional, abordados por Terán y Lorenzo (2011).

Tabla 1. Elementos de la cultura organizacional

Concepto	Definición
Valores	Se basan en la moral, cumpliendo con las normas y coadyuban a la integración del grupo.
Creencias	Comparten un mismo modelo, lo que permite que las acciones de los integrantes de la organización se identifiquen entre ellos mismos.
Tabúes	Elemento ideológico que interpone una barrera a través de prohibiciones, sanciones y comportamientos con tintas de control.
Normas	Aplicación práctica de los valores, fijando lo que debe ser.
Símbolos y signos	Carecen de afectividad y son elementos que proyectan un significado para la funcionalidad de la organización.
Ceremonias	Las ceremonias son celebraciones que tienen la finalidad de unir a los integrantes de la organización o festejar algún éxito corporativo.
Mitos, leyendas	Forman parte de las creencias populares de la organización, siendo los primeros, narraciones imaginarias, las cuales describen los inicios de la organización, mientras que las leyendas son narraciones que van de generación en generación.
Historias	Son narraciones verídicas dentro de la empresa.
Misión	Es el motivo, propósito o fin de que exista una empresa.
Visión	Es la imagen futura de la organización, creada por los integrantes de esta.

Objetivos	Son aquellos fines que pretende alcanzar la empresa en cuanto a metas organizacionales.
Acción	Capacidad de actuar en beneficio de la organización.
Estrategias	Son los métodos implementados en los programas de acción, los cuales permiten que los objetivos de la organización se cumplan.
Medios	Son las herramientas y demás elementos a través de los cuales se apoya la empresa para alcanzar los objetivos.
Evaluaciones	Es la consecución de los procesos establecidos para la retroalimentación de la empresa.
Plan Contingen.	Se refiere a las alternativas que debe tener la empresa, e caso de alguna eventualidad o cuando no se estén dando los resultados esperados.

Fuente: Recuperado de: Elementos de la cultura organizacional, por Terán y Lorenzo (2011) Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia*, (2011) pág. 14.

1.4.2 Niveles de la Cultura Organizacional

Para Schein (como se citó en Ostroff et al., 2012) existen tres niveles que abarcan la profundidad con la que se hacen evidentes las características culturales de una persona.

Los niveles son:

1.- Artefactos. - Incluye todo aquello que es difícil de descifrar, es decir, no se especifica, pero, se ve, se oye y se siente. Ejemplo de ellos, son los procesos estructurales dentro de la organización, las cuales le servirán al nuevo integrante de la organización para que se adapte a la nueva cultura.

2.- Creencias, valores y postulados. - Entre los integrantes de la organización, son la forma de relacionarse a través de diferentes componentes que se establecen de manera estratégica y que, el individuo adopta y actúa conforme a ellas, pues le hacen sentir parte de la empresa.

3.- Presunciones subyacentes básicas. - Son los valores o actitudes de un modelo que ya se encuentran arraigados dentro de la organización y el hecho de querer modificarlo no es negociable, ya que para los integrantes que la han adoptado en su percepción, pensar y sentir,

sería un desajuste en los lineamientos ya trazados por la empresa, lo que generaría problemas en la adaptación de los integrantes.



Figura 1. Niveles de Cultura Organizacional

Nota de Fuente: Basado en Modelo de Edgar Schein (1988)

Para Chiavenato (como se citó en Rivera et al., 2018) expone un estrato adicional, denominado pautas de comportamiento, el cual lo define como las tareas, procedimientos, y reglamentos existentes en cada organización.

1.4.3 Logros alcanzados a través de la cultura organizacional

Según Garay (2009) cuando los elementos de la cultura organizacional se alinean con las estrategias y propósitos, se obtienen grandes ventajas en la organización, pues la información que se necesita para alcanzar los objetivos establecidos se torna fluida.

En este sentido, la organización debe estar preparada para enfrentar los retos del siglo XXI, pues hoy en día, los empresarios deben formar equipos fuertes que le permitan a la empresa prevalecer en el tiempo, manteniendo la armonía laboral y un desempeño óptimo.

Los logros que se obtienen a través de la cultura organizacional son:

- Sentido de identidad entre los integrantes de la empresa.
- Reducción de la ambigüedad, inseguridad y ansiedad en la ejecución de actividades y procesos
- Trabajar de manera ordenada, a través de controles predeterminados.
- Trabajo en equipo, lo cual beneficia la estabilidad del clima laboral.
- Optimo desempeño en las actividades y procesos organizacionales.
- Mejor desempeño financiero.

Los resultados obtenidos se consiguen gracias al trabajo coordinado por la organización, tomando en cuenta todos aquellos elementos que conforman la cultura organizacional, (comunicación, tolerancia, religión, inclusión, etc....). Por otra parte, la organización debe continuar con el seguimiento adecuado para que las estrategias que se tomaron con anterioridad y les resultaron de forma positiva para el alcance de los objetivos, se mejoren con la misma finalidad, a fin de que el trabajador se sienta motivado a través de la retroalimentación continua.

1.5 Concepto de Desempeño

Como se menciona al inicio de este protocolo, a través de la Real academia española, la utilización del concepto desempeño implica muchas variantes referentes a las acciones y procedimientos que un individuo realiza en ciertos ámbitos, ya sea organizacional o cotidiano, es decir, la forma de desempeñarse.

Oberfoll (2016) se apoya de este concepto y aborda dos entradas principales:

- Desempeño se refiere a cumplir obligaciones dependiendo de la profesión, cargo u oficio.
- Desempeño es actuar, trabajar o ejercer una determinada actividad.

Al mismo tiempo Oxford English Dictionary (como se citó en Oberfoll, 2016) amplía estas definiciones de desempeño:

Es la forma en que se logran y realizan actividades o procesos delegados, o que el individuo mismo se comprometió a realizar, cumplir o satisfacer.

Es el esfuerzo que se emplea en la realización de una acción, operación o proceso.

Es la competencia y/o efectividad que tiene una persona o cosa al desempeñar una actividad, a través de sus habilidades, productividad, eficiencia de la maquina o aparato.

Por lo anterior, el desempeño plantea el esfuerzo realizado para alcanzar metas y resultados, dependiendo de la capacidad del individuo desde diferentes áreas, por lo que Shahzad, Luqman, Rashid & Shabbir (2012), Mian, Hain & Jun (2008), Gálvez, & Pérez (2011), Skerlavaj, Stemberger, Skrinjar & Dimovsk (2007) y Henri (2006) en Padrón (2013) mencionan que el desempeño es multidimensional.

1.5.1 Desempeño en la Organización

La organización como ente privado o público tiene la misión de cumplir ciertos estándares establecidos desde el inicio de sus operaciones. Para alcanzarlos, es importante delegar a cada integrante diversas tareas, las cuales, dependiendo del sector y la capacidad que se tenga (desempeño) es como se lograrán.

Según Oberfoll (2016) la razón de ser de las organizaciones se describe a través de los objetivos, siendo uno de los más importantes aumentar la productividad y alcanzar el óptimo desempeño.

Para Payán (como se citó en Carrillo, 2019) el desempeño organizacional proviene de la realización de los bienes y servicios que se producen o surgen de una empresa por lo que, algunas de estas lo cuantifican a través de las estrategias, es decir, mediante patrones de gestión que son integrados por variables intangibles (indicadores operativos) y financieras.

Sin embargo, según Mayo (citado en Capuano, 2004) demuestra con un estudio denominado “Experimento Hawthorne”, el cual, según Hart (2012) consistía en analizar las causas de deserción y problemas en los procesos de producción en 1927, en la empresa Western Electric Company. Mayo expone a través de este experimento que los empleados no son solo piezas de máquinas, sino articulaciones importantes dentro de la organización.

Por lo tanto, el desempeño del equipo de trabajo sería maximizado a través de la introducción de mejoras en las condiciones laborales y su entorno, como la aplicación de periodos de descanso, iluminación en las áreas de producción, impulso en el desarrollo de liderazgo y motivación. Con esto se comprueba que el desempeño de los colaboradores de una organización puede ser positiva si ésta toma en cuenta sus intereses colectivos.

Hoy en día, la globalización ha abarcado todos los ámbitos, político, financiero, tecnológico, social y cultural. En el caso de las organizaciones, este fenómeno las empuja a tener una estructura más definida, pero a la vez moldeable que permita la evolución en las formas de llevar a cabo las actividades y procesos administrativos y financieros.

Para Gopaakrishnan (como se citó en Yamakawa & Ostos, 2011) el desempeño organizacional comprende de diversas variables como la eficiencia relacionada con la entrada de recursos, la evolución de la organización aunado a la satisfacción del cliente y, por último, los resultados financieros, lo cual implica las utilidades y retorno de las inversiones.

Dentro de la multidimensionalidad según Stoner (como se citó en Terán y Lorenzo, 2011) el desempeño en la organización se encuentra conceptualizado desde dos ángulos, el primero, parte de la definición la cual precisa que es un conjunto de maniobras los cuales son esenciales para obtener los resultados esperados en una organización. Cabe señalar que, para ello, cada individuo debe ser medido en términos de sus competencias, aunada a la capacitación constante para el desempeño efectivo.

Continuando con Stoner (como se citó en Terán y Lorenzo, 2011) el otro ángulo del desempeño respecto a la operación lo define como las acciones realizadas de manera formal, delegadas a través de la definición de puestos o a través de documentos oficiales que especifican la cantidad, calidad y tiempo del trabajo a realizar por una persona o grupo en la organización.

Cuando la organización analiza y lleva a cabo un correcto desempeño, se obtiene:

Puntos posibles de capacitación. A través del análisis de puesto y del personal que lo ocupa, se detectan áreas de oportunidad y mejoras a través de planes de capacitación para el desarrollo de conocimientos y habilidades.

Detección de colaboradores clave. El personal que entiende claramente las necesidades de la empresa y coadyuba a que se sustenten con determinación, es alguien que aporta y vale la pena tener en el equipo; Sin embargo, muchas veces se tiene dentro de la organización colaboradores líder, lo cual puede ser positivo, siempre y cuando se tengan estratégicamente distribuidos.

Detección de capacidades del personal analizado. Es importante que la dirección conozca estrategias que le permitan conocer al personal en cuanto a sus aptitudes y actitudes, de manera que puedan ser colocados en el puesto adecuado.

Feedback para corroborar el rendimiento y alcance del empleado, lo que rebotará en un sistema de crecimiento y se mantenga en equilibrio la organización.

Remuneración de acuerdo con el puesto. El precio que se paga por los servicios que presta el personal, debe ser acorde a las actividades que desempeñan. Esto también tiene el objetivo de que el trabajador se sienta satisfecho y motivado en la organización.

Si la organización está obteniendo efectos positivos en el desempeño, es entonces cuando tiene que aprovechar a tomar decisiones para su crecimiento, como inversión nueva,

implementación de estrategias de marketing y costos, los cuales implicarán análisis financieros y, por lo tanto, deberán ser evaluadas para medir su propio desempeño.

1.5.2 Indicadores del Desempeño

Dado que para la empresa y para cualquier otro ente, el desempeño es la forma en la que se realizan diversas actividades y obligaciones, existe de igual manera indicadores que según Bhatti & Razaq (como se citó en Oberfoll (2016) son aspectos que sirven como herramientas para detectar, discernir y contrastar el desempeño organizacional total. Esto quiere decir que, a través de la detección de estos, la organización tiene la oportunidad de crear alternativas que le provean de ideas, técnicas y habilidades que le aporten información para obtener beneficios.

En la actualidad estos indicadores son el parteaguas para poder optimizar tiempo y actuar rápidamente, de manera que la empresa los pueda utilizar, teniendo en cuenta el tipo de negocio que tenga y así conseguir sus metas.

Según Eccles (como se citó en Oberfoll, 2016) antes de los 80's, los indicadores del desempeño no se tomaban en cuenta, pues se enfocaban en otro indicador, en este caso el financiero, pues los empresarios o emprendedores únicamente analizaban los resultados en cuestión de números, como costos y utilidades; Sin embargo, lo que no detectaban y analizaban, eran los medios a través de los cuales se llegaban a esos resultados financieros.

Respecto a lo anterior, las empresas micros, pequeñas, medianas y grandes fueron muy señaladas y criticadas, pues debían evolucionar y hacer a un lado la frase "El fin justifica los medios" de sus mentes, es decir dejar a un lado el manejo retrógrado y comenzar a evolucionar a partir de la información que se podía conseguir en las diferentes áreas de la organización.

Esto empieza a cambiar a partir de los 80's, cuando las empresas se dan cuenta de todo lo que existe antes de llegar a los resultados financieros, es decir aquello que impacta en el área de producción y procesos. Con el tiempo, específicamente en los 90's, las estrategias de los

empresarios se enfocaron en la satisfacción del cliente, por ejemplo, si se trataba de una empresa refresquera, estos se encargaban de encuestar y valorar la opinión del cliente, como sabor favorito, opinión sobre la presentación de la bebida, sugerencias, entre otros aspectos relevantes, que le servirían al empresario a tomar decisiones respecto al producto.

Todo lo anterior dio un giro enorme en cuanto a la forma de analizar y conceptualizar la empresa, por lo que siguieron ejecutándose nuevas alternativas para conseguir información que reflejara el desempeño de la organización.

Un ejemplo de quien define la conceptualización de los indicadores del desempeño es Oberfoll (2016) quien los divide en dos, indicadores financieros e indicadores operativos o no financieros, relacionándose los primeros a todo lo que tenga que ver con números, contabilidades, impuestos, inversión, entre otros aspectos; Los indicadores no financieros por su parte se refieren más al personal y su entorno dentro de la organización.

1.5.2.1 Indicadores financieros del desempeño

Continuando con Oberfoll (2016) los indicadores financieros del desempeño implican que los recursos financieros deben estar siempre en resguardo y en constante análisis por parte de la administración, tratando de ser flexibles ante cualquier cambio, pues los resultados que arrojen los estados financieros, ventas, retornos de inversión y todas las variables que dependan de este rubro, definirán la salud de la empresa en cuestión.

A continuación, se presenta un cuadro con definiciones de diversos autores respecto a la conceptualización de indicadores financieros del desempeño.

Tabla 2. Autores que presentan indicadores financieros del desempeño

Autor(es)	Año	Indicadores financieros
Venkatraman & Ramanujam	1986	Crecimiento de ventas, rentabilidad (retorno sobre la inversión, retorno sobre ventas y sobre capital), ganancias sobre acción.

Hansen & Wemerfelt	1989	Retorno sobre los activos.
Chenhall & Langfield	2007	Costos en general. Retorno sobre la inversión.
Grund & Westergaard	2008	Log. (Valor agregado por empleado, valor agregado=ingreso neto-compra de bienes).
Cheung, Wong & Lam	2012	Rentabilidad, productividad, retorno sobre capital empleado, retorno sobre valor agregado, cobertura de intereses, retorno sobre inversión, coeficiente de valor agregado, repetición de negocio, dinero pendiente de pago, tiempo para conseguir la cuenta final.
Senichev	2013	Retorno sobre la inversión, retorno sobre el capital, retorno sobre los activos.
Hamann et al	2013	Retorno de contabilidad, (liquidez, rentabilidad), desempeño en el mercado bursátil (capital), crecimiento, (ventas, empleados, activos)
Bhatti et al	2013	Retorno sobre el capital, retorno sobre activos; ventas, costo de basura como porcentaje, flujo de efectivo, días en inventario, ingreso neto, costos, productividad.
Bahhouth, Maysami & González	2014	Retorno sobre activos, retorno sobre el capital, retorno sobre capital invertido; coeficientes de estructura financiera (deuda total/capital total, deuda a largo plazo/capital total); ventas.

Nota. Fuente: Recuperado de: Selección de autores que presenta indicadores financieros de desempeño, por Oberfoll (2016). Diagnóstico de la relación entre cultura organizacional en empresas multinacionales alemanas en México. pág. 57.

Como se puede observar, estos indicadores financieros forman parte de la contabilidad y por lo tanto también de la estructura de la empresa, pues a través de estas, se pueden prever problemas futuros y, por consiguiente, evitarlos a través de procesos establecidos que permitan guiar a la organización a resultados que la beneficien tanto a corto como a largo plazo.

Para Gopalakrishnan (como se citó en Yamakawa & Ostos, 2011) que la respuesta financiera que se obtenga se encuentra estrechamente ligada a el retorno de los activos, las inversiones y las utilidades.

Por otro lado, Rivera & Ruíz (2011) mencionan que la cantidad de indicadores financieros es amplia, ya que la organización en su entorno económico implica indicadores que inciden en las operaciones de la empresa.

Los indicadores financieros que mencionan Rivera & Ruíz (2011) son de:

-Crecimiento. En este indicador infieren las ventas, los activos (bienes y derechos de la empresa) y utilidades.

-Eficiencia. Referente al tiempo en que tarda la empresa en recaudar el dinero de sus cuentas por cobrar, al igual que en la rotación del inventario, lo cual incide en los costos; la rotación de activos operacionales, los cuales se refieren a los pagos por licencias, patentes, entre otros.

-Eficacia. Se caracteriza por los márgenes brutos, los cuales se determinan del precio de venta por el costo; el margen operacional, el cual se mide a través de la utilidad sobre las ventas netas, de este modo es como se puede determinar si la empresa es lucrativa o no; el margen neto, que es el resultado de todos los ingresos de la empresa menos sus costos y gastos; por último, el EBITDA, el cual según Bastida (2007) significa *Earnings Before Interest Taxes Depretiation and Amortization*, también conocido como el resultado de los intereses, impuestos, depreciación, amortización e ítems extraordinarios. La característica de este indicador es que permite medir la rentabilidad a través de la medición del valor de la empresa.

-Efectividad o productividad. Involucran el rendimiento del activo, la cual según Westreicher (2020) mide la capacidad de generar ganancias, considerando los recursos propios de la organización y los resultados del último ejercicio. El patrimonio también incide en la rentabilidad de la organización ya que genera beneficios gracias a la inversión realizada por los accionistas.

1.5.2.2 Indicadores Operativos o no Financieros del Desempeño

Tabla 3. Autores que presentan indicadores operativos del desempeño

Autor(es)	Año	Indicadores operativos o no-financieros
Venkatraman & Ramanujam	1986	Participación en el mercado, introducción de nuevos productos, calidad del producto, efectividad de mercadotecnia, valor agregado de manufactura.
Chenhall & Langfield	2007	Diseño de producto y flexibilidad del proceso: Número total de partes por productos y porcentaje de partes comunes versus únicos. Calidad: Basura, rehacer, tasas de defecto, quejas de clientes, llamadas de garantía. Mantenimiento de máquinas, tiempo de entrega.
Pitts	2009	Indicadores subjetivos: Desempeño del grupo de trabajo, satisfacción con el empleo.
Neagu & Nicula	2012	Desempeño interno (productividad, estructura de costos, recursos humanos, tecnología, innovación). Satisfacción del cliente. Desempeño económico (monto de utilidad, la tasa de rentabilidad, rotación, participación en el mercado).
Cheung et al	2012	Nivel de calidad, control de costos, satisfacción del cliente, capacitación, innovación.
Senichev	2013	Desempeño de grupo: Calidad/Cantidad de trabajo hecho.
Hamann et al	2013	Desempeño operativo: Crecimiento de participación en el mercado, calidad del producto, presentación de patentes, efectividad de mercadotecnia.
Bhatti et al	2013	Calidad, flexibilidad, tiempo, fiabilidad de entrega, satisfacción del empleado, satisfacción del cliente, seguridad, entorno/comunidad, aprendizaje y crecimiento.
Popa	2013	Rotación, desarrollo de capacidad de producción, nuevos equipos, eficiencia del trabajo, puestos mantenidos, nuevos productos/servicios, puestos creados.

Nota. Fuente: Recuperado de: Selección de autores que presenta indicadores operativos de desempeño, por Oberfoll (2016) Diagnóstico de la relación entre cultura organizacional en empresas multinacionales alemanas en México. pág. 57.

El cuadro anterior que plasma Oberfoll (2016) expone a diferentes autores que mencionan los indicadores operativos o no financieros, los cuales coadyuban a tener un orden y cubrir las necesidades de la empresa para que ejecute sus actividades disminuyendo riesgos y aumentando su crecimiento.

Como instrumentos en el desempeño, los indicadores operativos son de gran importancia, pues cada uno de ellos ejecuta un rol diferente, pero a la vez entrelazado para tener un orden y de este modo la organización pueda mantenerse en un estado óptimo, logrando en los empleados la capacidad de enfrentar los problemas, obteniendo los mejores resultados en su entorno.

De acuerdo con Helfat & Winter (como se citó en Máynez, Cavazos, Torres & Escobedo, 2013) es complejo hablar de capacidades sin relacionarlo con el desempeño, debido a que ésta permite desarrollar actividades a través de procesos definidos y aprobados por la organización. Esto, según Ndofor, Sirmon & He (como se citó en Máynez et al., 2013) menciona que dependiendo de cómo se realicen estas acciones, de igual manera se alcanzarán desempeños altos.

Según Máynez et al. (2013) exponen ciertos indicadores operativos para medir el desempeño como seguir las especificaciones de calidad del producto, el tiempo de entrega del producto o servicio, la capacidad de modificar el volumen de producción, la mezcla del producto y la rapidez para la terminación del producto actual y poder introducir nuevos productos.

1.5.2.3 Otras definiciones de Indicadores

Por otro lado, según Kmiecziak, Michna y Meczynska y Camisón y Villar (como se citó en García y Arias, 2014) develan al desempeño organizacional como un conjunto de indicadores objetivos y subjetivos, los cuales se combinan entre sí, dando como resultado un desempeño organizacional determinado. Estos se especifican a continuación:

Indicadores objetivos: Son aquellos instrumentos físicos o tangibles que permiten a la empresa generar actividad o desempeño para obtener beneficios posteriores, por ejemplo, la cantidad de colaboradores, lo que quiere decir, que para que una empresa pueda desenvolverse

en armonía, siendo eficaz y eficiente, primeramente, debe tener un grupo de trabajo específico, lo que implica conformar un equipo que cumpla con los requisitos necesarios para el puesto.

Como segundo indicador objetivo es la entrada de dinero al negocio, pues el desempeño dentro de la organización implica que la empresa pueda obtener el dinero o ingreso suficiente para poder cubrir ciertos gastos como luz, agua, teléfono, nómina y renta.

El tercer indicador objetivo es la productividad y la utilidad, indicadores estrechamente relacionados debido a que, el primero refleja la capacidad que tiene la organización de trabajar y alcanzar sus metas y, por ende, se obtendrán utilidades, lo que quiere decir que, se convierte en una empresa sana, puede generar ingresos para cubrir costos y tener ganancias adicionales, los cuales son frutos de su inversión y trabajo.

Los indicadores subjetivos constan de herramientas que dependen de los indicadores objetivos explicados con anterioridad. Estos indicadores son:

Respuesta del cliente: Es el resultado de lo que recibe el cliente como la calidad del producto y/o servicio y atención por parte del empleado, esto calificará una parte del desempeño de la organización, pues mucho se reflejará en el crecimiento de las ventas.

En cuanto al mercado, el desempeño de la organización dependerá de las fluctuaciones de la oferta y la demanda, lo cual se encuentra reflejado en los precios y en el gusto del cliente.

Respecto a lo anterior, existen similitudes en las características tanto de los indicadores financieros y no financieros, como de los objetivos y subjetivos, debido que existen en ellos puntos de referencias que se fusionan, pues la organización sin importar el tamaño consta de procesos similares, ya sea a mayor o menor escala, pero siempre necesitan de los indicadores.

1.5.2.4 La innovación como indicador primordial para la perpetuación de la organización

Otro indicador que hoy en día es primordial en una organización es la innovación ya que según Seaden y colaboradores (como se citó en Yamakawa & Ostos, 2011) es la aplicación de nuevos procedimientos, la actualización de productos y estrategias novedosas y competitivas, las cuales brindarán al público mayor calidad, con la ventaja de poder disminuir costos, aumentar la efectividad y eficiencia dentro de la organización.

De acuerdo con Damanpour y Evan (como se citó en Yamakawa & Ostos, 2011) en una organización, el crecimiento se logra a través de los cambios, innovaciones e incertidumbre, ya que la creación de nuevas empresas, tanto micros como grandes, obligan a las ya creadas a reinventarse constantemente.

Para ello, Silva (2004) menciona que la innovación es la respuesta a la actualización de procesos, productos y estrategias que se trabajan en una organización y, para desarrollar y hacer crecer la empresa, expone una clasificación de fuerzas o factores tomados del Manual de Oslo, que según La recogida, G. P., de, E. I., & innovación, D. S. (2005) el propósito es proveer elementos que permitan reunir e interpretar información para incrementar la demanda de los productos o servicios que ofrezca la empresa; por lo tanto, estas fuerzas funcionan como puntos para detectar si una empresa es considerada como innovadora.

Las fuerzas o factores de innovación se clasifican en:

- Internas:
 - Feedback de información oportuna.
 - Actualización de las nuevas tecnologías.
 - Integración del equipo de trabajo.
 - Estrategia para planeación y control de proyectos.

- Eficaz captación de las demandas del mercado.
- Proyección de expansión, incluyendo a nuevos mercados.
- Actualización al personal.
- Garantía y servicio post venta.
- Motivación al personal.
 - Estructurales:
 - Retroalimentación de valores al equipo de trabajo, incluyendo altos mandos.
 - Control organizacional a través de estrategias dinámicas y accesibles.
 - Promoción de nuevas políticas, normas y conocimiento el general.
 - Externas o de entorno:
 - Redes de tipo científico-tecnológico.
 - Inmersión en centros tecnológicos.
 - Retroalimentación a través de centros tecnológicos.
 - Alianzas con otras empresas.
 - Políticas de compromiso con la innovación.
 - Facilidad de acceso a fuentes de información.

1.5.3 Evaluación del Desempeño

En la actualidad y gracias a los medios digitales, para una organización que apenas comienza a operar le puede ser fácil tener acceso a herramientas que le permitan introducir procesos, normas y políticas dentro de ella, con la finalidad de tener cierto control; Sin embargo, el exceso de información podría tergiversar o interpretar de manera errónea el contenido, ya que cada organización debe dirigirse de acuerdo con sus capacidades, necesidades y objetivos.

Dicho lo anterior y tomando en cuenta la objetividad del concepto de desempeño, para Reis (2007) el valor que la gerencia da al evaluar el desempeño de los colaboradores es:

- Maximizar la percepción hacia los colaboradores para detectar las áreas de oportunidad o, en su caso, la retribución como símbolo de incentivo.
- Detectar el potencial que posee cada colaborador para aprovecharlo al máximo.
- Evaluar y en cierto punto, redireccionar el plan de acción para el alcance de los objetivos.

Para los colaboradores, la evaluación les permite:

- Conocer cómo pueden mejorar a través de sus debilidades y fortalezas.
- Compromiso y coordinación con el equipo de trabajo para la simplificación de las actividades.
- Implementación de nuevas estrategias que impulsen la mejora de los procesos.

A través de la evaluación del desempeño, se desarrollan competencias por parte de los colaboradores, lo que genera factores importantes en la organización con una cultura organizacional positiva, es decir, la comunicación que se da entre los mandos directivos, mandos medios y demás colaboradores se convierte en efectiva ya que la delimitación de actividades y el asertividad al ejercerlas proporciona a la empresa seguridad y dirección en las decisiones que se tomen.

1.6 Relación entre Cultura Organizacional y Desempeño

Como hemos enfatizado con anterioridad, la cultura organizacional es el cúmulo de enfoques que son utilizados y considerados de gran valor en una organización, pues a través de estos, el personal crea un ambiente óptimo de trabajo, basándose en las normas, políticas, costumbres y demás aspectos que serán pilares fundamentales para que la empresa alcance sus objetivos.

Por otro lado, el desempeño es la forma en la que se llevan a cabo ciertas actividades o responsabilidades, mayormente de tipo operacional y que ocupan un lugar importante en la consecución de procesos, por lo que es igualmente de gran valor, pues estas acciones intervienen en la aceptación del producto o servicio, y, por ende, estos resultados se verán reflejados en los indicadores financieros.

La relación que tiene la cultura organizacional y el desempeño se basa según Estrada (1994) en la gestión que se realiza para la transformación cultural de las empresas. Para ello, Estrada lo divide en cuatro modelos:

-Modelo empresarial artesanal que se dio a comienzos del siglo XX, donde fabricaban candelabros, lámparas, cruces en sus talleres, utilizando martillos, cinceles y otras herramientas. También se dedicaban a extraer de la naturaleza miel, madera y otros a través de procesos tradicionales, lo que significa que el desempeño de los comerciantes no incurría en acciones complejas.

-Modelo empresarial moderno en cuanto a producción, periodo comprendido a partir de los años 30's hasta los 80's. Este modelo trata de la transición de la estructura social, mencionando a la clase obrera, donde según Fabregat (1984) menciona que aquella persona de campo que es incorporada a las fábricas debe ser capacitado tanto física como mentalmente a esta nueva estructura, pues debe adaptarse a la nueva estructura empresarial, y que para Quintero (1993) el obrero debe dejar a un lado su independencia cultural, raíces y autonomía.

-Modelo industrial japonés, desde una perspectiva en que las acciones se simplifican con ayuda de un grupo de colaboradores que permiten la facilidad del trabajo a través de un modelo sistemático.

-Metamodelo, aplicado en la actualidad, en el cual según Trovos (2020) deconstruye la perspectiva del Taylorismo y se refuerza la búsqueda en la calidad a través de la cultura

organizacional, donde al personal se le enseña de manera activa a como verse ellos mismos, al igual que todo su entorno, es decir clientes, colegas y directivos, al igual que la capacitación, experiencia, servicios, con la finalidad de tener un desempeño organizacional enérgico y dinámico.

Como se detalla con anterioridad, cada modelo demuestra la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño, lo cual explica que siempre se harán notar estos dos términos a lo largo del tiempo, pues ambos dependen uno de otro, ya que la forma en que una organización actúa y se desenvuelve, siempre estará sujeta al tipo de normas, personalidades, sentido de pertenencia, políticas, estándares de calidad que se tengan establecidos en ella.

1.7 Conclusiones

Este capítulo está relacionado con el entorno de la Cultura Organizacional, tema central que en la actualidad ha tomado más auge, pues como anteriormente se mencionó remonta desde los años 70's donde las empresas, en su afán de mantener un clima laboral saludable tomaban decisiones para el alcance de las metas de la propia organización.

Es interesante conocer cómo se despliegan los acontecimientos que cada país o "Cultura" toma respecto a diferentes situaciones que dan pie a comportamientos de la empresa. Estos acontecimientos o costumbres lo convierten en el sello de cada empresa; Sin embargo, es importante destacar que la dirección o gerencia es responsable de dirigir sin perder la esencia del concepto de la empresa.

No existe una fórmula específica que pueda crear el ambiente ideal, ni los colaboradores ideales, pero existen pautas que conllevan a los involucrados de la organización a que se optimicen tiempos, se mantenga el respeto, se cumplan normas y, aquellas empresas en las que se es visible esta cultura, otras organizaciones tienden a imitarlo, muchas veces con éxito y algunas otras modificando u adecuando a ciertos aspectos para logra crear esta atmosfera.

El resultado de lo anterior impacta en el desempeño de toda la organización, tanto económico como laboral. Aun así, no se tiene un porcentaje exacto de aceptación, de cumplimiento, de utilidades y otros determinantes ya que cada entidad es diferente como en los tamaños, necesidades, propósitos, metas, compromisos, misiones, visiones, capital, es decir, se podría encontrar empresas con el mismo giro, pero en algo variará, y eso es su cultura.

Capítulo II. Estudio de caso de la microempresa

2.1 Antecedentes de la empresa

Dentro de este paradigma, el objeto de estudio será un centro de estética automotriz denominado “Full Wash”, el cual se apertura el 13 de mayo 2020 en medio de la pandemia COVID-19.

Se labora de lunes a sábado de 8 de la mañana a 6 de la tarde. El actual dueño, quien es de nacionalidad mexicana, trabaja a la par de sus colaboradores, estando siempre pendiente del negocio, de las necesidades tanto del cliente como de sus colaboradores.

La zona en la que se encuentra ubicado el negocio se considera céntrica y comercial, además de que existe cercanía con algunas dependencias de gobierno. Pese a que de manera general se han cerrado muchos comercios, Full Wash alcanza de 7 a 9 servicios diarios, siendo su fuerte el servicio de movilidad, lo que genera hasta cierto punto una seguridad en el dueño, ya que, de esta manera, el número de autos sobre los que se trabaja se programan.

Actualmente los precios que se manejan son similares a la competencia, aunque el servicio de movilidad y la calidad le dan un plus y lo convierte en un concepto diferente a los demás car wash de la ciudad. Sin embargo, cabe resaltar que muchos chetumaleños poseen cierta falta de cultura en cuanto al lavado de su vehículo, lo que ocasiona que no acudan a este servicio con frecuencia.

En años anteriores, estos centros de lavado carecían de infraestructura y se cobraba alrededor de 15 pesos por automóvil. Sin embargo, hoy en día, haciendo una comparación, existe un aumento mínimo en la frecuencia con que las personas acuden al servicio de auto lavado a pesar de que la infraestructura, personal, equipo, medios tecnológicos y mercadológicos hayan evolucionado en algunos establecimientos.

Esta nueva ideología proviene de la muy mencionada “Globalización”, en donde una persona se convierte en un competidor de un juego en el que debe estar al día en actualización,

capacitación y desarrollo de nuevas ideas que le permitan innovar; De lo contrario, hoy en día alguien que no tenga conocimiento del manejo de las nuevas tecnologías, sería catalogado analfabeta. Por lo tanto, aquí se hace notar la evolución que incide en la cultura de una sociedad.

Idear la apertura de Full Wash inicia con el propósito de evitar que empleados de la empresa de banquetes de uno de los socios iniciales quedaran sin trabajo; Además, debido a la pandemia sería una alternativa para generar ingresos adicionales a las otras ocupaciones de ambos socios, ofreciendo al público un concepto nuevo de calidad, con instalaciones aptas para el servicio que se brinda como oficina climatizada, área de servicio para los automóviles, 2 baños y un área que se utiliza como bodega y comedor de los colaboradores. A la fecha de hoy (enero 2021) se cuenta con 3 colaboradores de nacionalidad mexicana, de entre 18 y 21 años.

Para el dueño actual de la empresa, es importante que los colaboradores tengan claro lo que se espera de ellos, teniendo como objetivos principales que el cliente tenga la confianza, así como una grata experiencia en el trato, es por ello por lo que constantemente se trabaja para brindar un servicio que marque la diferencia, para ello, la movilidad de los autos es el servicio estrella, el cual pretende romper con el estereotipo de lavadero que comúnmente se conoce.

De este modo, el comportamiento del equipo de trabajo y los resultados que se den son la carta de presentación de Full Wash. Esto se los transmite el dueño, recordándoles que el servicio al cliente es un importante factor que conlleva a la fidelidad de este hacia la empresa. Cabe hacer hincapié que la contratación del personal se hizo para evitar despidos más que por las aptitudes, actitudes o experiencia en el giro. Sin embargo, derivado de diversas situaciones que se explicarán más adelante, se ha dado una rotación y falta de colaboradores hasta cierto modo frecuente.

Actualmente, el proceso de recepción de automóviles en el local se da en primer plano por parte del dueño, quien acuerda con los clientes el servicio que se llevará a cabo y la hora de

entrega, para posteriormente delegar al staff encargado sobre el servicio a realizar. Por otro lado, en cuanto al servicio a domicilio, el mismo dueño va a buscar la unidad a trabajar junto con un colaborador (jefe de staff) para que sólo el dueño maneje la unidad del cliente y la otra persona el automóvil de la empresa. Esto se hace con la finalidad de que el cliente tenga confianza en el trato personalizado y el servicio. En caso de que el dueño no se encuentre, el jefe de staff hace la recepción y se dirige a los demás colaboradores para dar indicaciones. En este caso, los empleados deberían dar la bienvenida a modo de protocolo, sin embargo, no existe un manual de procesos donde se plasmen los pasos a seguir.

La solución a detalles como este es brindar una capacitación constante desde el principio y un monitoreo frecuente en el comportamiento del equipo de trabajo, captando las áreas de oportunidad, encaminándolas a una mejora continua de servicio.

De este modo, el empresario obtendrá la aceptación del público, ya que la mejora constante y el refuerzo de valores, técnicas y procesos, se verán reflejados en el trato al cliente, ya que el empleado, al sentirse motivado mejorará esas áreas de oportunidad.

Con el paso de los meses, el trabajo dentro de Full Wash no ha generado que los colaboradores desarrollen un tipo de sinergia que logre el cumplimiento de las metas requeridas por la empresa.

Por otro lado, es importante señalar que no se cuenta con una misión y visión específica, es decir, se sabe que es una microempresa que se dedica al servicio de estética automotriz, pero, el dueño no tiene formalmente estipulado e impreso estos dos conceptos, los cuales representan el por qué y para qué existe la empresa, lo cual sería de vital importancia definir para generar en el trabajador un sentido de identidad y pertenencia.

De igual manera, el hecho de establecer la misión y visión de la empresa conllevaría a que el empleado tenga conocimiento de lo que la empresa desea proyectar, y del mismo modo,

impactaría en el comportamiento de la organización a través de las aptitudes, actitudes, formas de llevar a cabo las diversas tareas asignadas, al igual que la manera de pensar y la tolerancia que debe tener el equipo, es decir, aquellos aspectos que conforman la cultura organizacional.

Las áreas de oportunidad y el suministro de los recursos tanto material y humano que requiere conocer el emprendedor para que la empresa se consolide dentro del mercado son de suma importancia, sabiendo que, si se encuentra con una adecuada estructura y con procesos definidos, logrará subsistir ante las divergentes condiciones que se vayan presentando.

2.2 Estructura de mercado (clientes/ mercado, insumos/ proveedores y competencia)

La estructura de mercado se conceptualiza como un conjunto de características de los entes o entidades que ofertan y demandan un producto o servicio a través de variables como los clientes, mercado, insumos, proveedores y la competencia.

Los clientes han ido evolucionando y junto con ellos sus necesidades. Por esto, la empresa ofrece amplia gama de servicios, ajustándose a lo que desea el consumidor como trabajos personalizados, con la confianza de que su vehículo se queda en las mejores manos con personal capacitado, con los valores de la honradez, honestidad y compromiso que el empresario fortalece en sus colaboradores y que se convierten en la carta de presentación y que permiten que el cliente en un corto plazo se fidelice.

Se reconoce el mercadeo como un universo de proactividad, en donde el dinamismo de quien dirige la organización debe generar propuestas de valor para preservar el corazón de esta entidad a través de sus áreas funcionales, cumplir sus asignaciones con la finalidad de mejorar la forma de satisfacción de los usuarios, siendo este la introducción y diversificación de los servicios, cubriendo las expectativas solicitadas.

Se lleva a cabo la promoción de la empresa, sin embargo, no se ha podido alcanzar la meta establecida de trece vehículos por día, aunque es importante mencionar que el flujo de clientes va en aumento por lo que se espera pronto alcanzar dicha meta.

En cuanto a el suministro de insumos, no se tiene un control del stock definido, aunado que conforme aumentan los servicios vendidos, el flujo de dinero que se va adquiriendo como utilidad, nuevamente se reinvierte para pago de nómina, suministros, y demás gastos que la empresa requiere pagar.

La competencia de este tipo de negocios es variada y lo que destaca Full Wash de las demás es el trato del personal con los clientes, la inversión que se llevó a cabo para que a la vista del público sea un lugar agradable, ya que cuenta con equipo y materiales de excelente calidad, además que maneja el servicio a domicilio sin costo adicional lo que representa un plus.

Por otro lado, ante la pandemia se adquiere de manera constante productos de sanitización que se adquieren con la empresa Orange de la cual el dueño es socio y por lo tanto se adquieren a un precio menor que el que se maneja a precio público. En cuanto a los otros productos, se trabaja con la empresa Fraiché, la cual un amigo cercano del empresario es el dueño. Esta empresa es de venta de fragancias de tipo imitación y se adquieren para aromatizar al final del lavado del auto. Esta implementación, les es muy atractiva a los clientes, quienes ya tienen incluso sus fragancias favoritas.

2.3 Estructura administrativa y financiera de la empresa

La Administración es un conjunto de procesos que tiene como finalidad brindar un orden a la empresa, y junto con ello, beneficios económicos (utilidades) a través de elementos que permiten captar su misión, visión, objetivos y metas.

A partir de lo anterior, se presenta la definición de la administración desde el punto de vista de la ejecución.

2.3. Proceso administrativo (Fayol)

Toda organización, como antes se ha mencionado, tiene ciertas actividades que le dan un sentido que permite obtener resultados óptimos para la empresa y para aquellos que colaboran en ellas, por lo tanto, estos deben ser de tipo sistemático. Para ello, como menciona Fayol (2012) quien es conocido como el padre de la Administración moderna, sostiene que esta misma administración es de tipo abstracta, es decir, que es poco concreto, pero con reglas y normas que valida su esencia a través del logro de los objetivos, siguiendo las siguientes directrices: Planificar, organizar, dirigir y controlar, elementos de donde parte la logística para saber tener una organización definida y con sus propias normas, que en conjunto conforman un conjunto de herramientas para la empresa.

A partir de lo anterior, se expone como se ejecuta cada uno.

2.3.1 Planeación

Según Fayol (1916) es ver más allá del futuro y plasmar un plan de acción a través del cual se especificará lo que se desea conseguir en la empresa. En este caso, los objetivos son el primer filtro para comenzar a encaminar la empresa.

Objetivos

- Competir en el mercado local, ofreciendo un servicio diferente a nuestros clientes (movilidad).
- Incrementar clientes.
- Estar por delante de la competencia.
- Adquirir los mejores insumos y equipos para ofrecer calidad en el servicio.
- Mantener buen precio en el mercado.

- Constante capacitación a nuestros operadores para que puedan ofrecer el mejor servicio.
- Alcanzar la total satisfacción de nuestros clientes.

Por ser una empresa de nueva creación, Full Wash se encuentra trabajando en aspectos fundamentales como lo son: Misión, visión, valores, reglamentos y estrategias ya que actualmente no cuenta con ello.

2.3.2 Organización

Como todas las empresas, la organización es fundamental para que las actividades puedan ser ejecutadas con mayor facilidad, por lo que las funciones se encuentran establecidas de acuerdo con un organigrama que determina el rol de puestos.

Al inicio de la vida de la empresa, los empresarios compartían las diferentes responsabilidades y actividades que se requerían en ese momento para funcionar adecuadamente, pero después de un tiempo, solamente uno de ellos se quedó al mando, con un contador contratado mediante outsourcing, encargado del papeleo para el pago de impuestos, un jefe de piso quien se encarga de que los operadores lleven a cabo sus tareas, así como cuatro operadores que ayudan a que el servicio se cumpla satisfactoriamente.

2.3.3 Dirección

Los gerentes generales son la autoridad máxima, de tal forma que influyen y motivan a sus empleados estableciendo una meta diaria de 13 vehículos, el cual se puede alcanzar trabajando en equipo, tanto en hacer un buen trabajo para que los clientes estén satisfechos y regresen, como difundir publicidad en las redes sociales para llegar a una mayor cantidad de personas.

De igual manera se lleva a cabo un proceso de decisiones, tomado en cuenta las características del servicio “plus” que se ofrece y los objetivos establecidos por la empresa.

Entre las decisiones podemos encontrar:

- Determinar precios accesibles de acuerdo con el servicio brindado y a los precios establecidos dentro del mercado por la competencia.
- Encontrar un mercado meta, que en este caso son vehículos privados y de oficinas de gobierno.
- La promoción de la empresa a través de las redes sociales (Facebook e Instagram).
- Servicio de movilidad para los clientes.
- Servicio de Sanitización, debido a que la empresa surge en una situación de pandemia donde sanitizar es un servicio fundamental.

2.3.4 Control

En cuanto a los procesos como lavado, encerado y sanitizado, varían dependiendo del tamaño de la unidad y tanto el dueño como el jefe de piso, proyectan el tiempo y la forma en cómo se realizará cada uno de ellos. El máximo de vehículos por día ha sido de 10 desde el día de su apertura.

Durante este proceso surge una problemática en la que se está trabajando para resolver prontamente la cual es la fuga de dinero derivado de la falta de control del capital, sin embargo, como se mencionó con anterioridad, ya se está trabajando en ello.

2.3.5 Áreas funcionales

La empresa Ful wash es una microempresa, por lo tanto, se debe hacer hincapié en que no cuenta intrínsecamente con ciertas áreas funcionales como tal. Sin embargo, a medida que vaya en crecimiento, se contratarán estas áreas para tenerlas en la propia empresa. A continuación, se presenta como se ha subsanado la falta de áreas o departamentos.

Producción. - El área de producción está enfocado a el área de procesos de lavado de autos, es decir, es el patio donde se realiza las funciones de lavado, encerado, aspirado y descontaminado.

Marketing. - No cuenta con un departamento de marketing pero la esposa de uno de los dueños se encarga de subir contenido en las redes sociales (Instagram), pues la plataforma de Facebook se encuentra inhabilitada. A pesar de ello, se pretende volver a dar de alta la cuenta para llegar a más seguidores.

Recursos humanos. - Esta área no se encuentra tal cual en la organización, sin embargo, los gerentes son los que se encargan de realizar los procesos de contratación, al igual que la resolución de los problemas entre los colaboradores que pudieran surgir.

Recursos financieros. - La gestión de financiación en la organización se da a través de los propios gerentes, quienes en la actualidad no han tenido la necesidad de recurrir a este recurso. Sin embargo, antes de comenzar a operar el negocio, adquirieron algunos equipos a través de créditos, mismos que ya fueron liquidados.

Administración. - No cuenta con un departamento de administración como tal. Sin embargo, la toma de decisiones se lleva a cabo a través de concesos o pláticas entre los gerentes. La administración de Full wash abarca muchas áreas, tanto de recursos materiales, financieros y humanos, lo que significa que no tienen una estructura definida en cuanto a la organización de mencionadas áreas.

Por otro lado, es importante resaltar que los colaboradores de Full wash son los mismos empleados que trabajaban con anterioridad en la empresa de banquetes de uno de los gerentes, la cual por motivos de la contingencia tuvo que cerrar temporalmente. Ante esto, se pensó en generar empleo para el personal de la banquetera, integrando al equipo a otras personas ajenas a la banquetera, pero que son conocidos por los otros empleados.

2.4 Estructura de Recursos Humanos y Organizacional

Dentro de los elementos estructurales de la empresa, específicamente en el rubro de recursos humanos, el organigrama es una herramienta que permite visualizar los rangos de los

integrantes del ente económico; A partir de ello, se delimita el análisis de puestos, el cual viene acompañado de la Descripción y Competencias, mismos que, en ocasiones no se pondera por parte de los empresarios/emprendedores, ya que se necesita de una organización en la cual el colaborador tenga conocimiento de las responsabilidades, acciones y procesos a llevar a cabo para cubrir con el objetivo para los cuales ha sido contratado.

2.4.1 Organigrama



Figura 2. Organigrama Full Wash

Fuente: Elaboración propia.

2.4.2 Análisis de Puestos

(Agregar análisis de la tabla)

Tabla 4. Descripción de puestos

Puesto	Competencias	Descripción del puesto
Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> -Comunicación asertiva -Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> -Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. -Organizar la estructura actual y futura de la empresa. -Delimitar los puestos y funciones. -Controlar las actividades planeadas para su correcta ejecución. -Realizar la compra de insumos y equipo de trabajo. -Realizar los pagos correspondientes a los gastos de operación (Servicio de luz, agua, teléfono, internet, nómina). -Analizar y dar solución a los problemas de la empresa en cuestiones financieras, administrativas y de personal.
Contador	<ul style="list-style-type: none"> -Responsable -Puntual -Mantenga una comunicación asertiva -Tolerancia a la presión -Comprometido -Negociador -Amplio conocimiento en impuestos -Trabajo en equipo -Sintéticos -Honesto 	<ul style="list-style-type: none"> -Preparar y emitir facturas por parte de la organización. -Preparar con anticipación la documentación requerida para realizar los pagos de impuestos correspondientes al giro y actividades de la empresa. -Informar con anticipación sobre el monto fiscal a pagar. -Archivar documentación referente a la empresa. -Mantener al tanto a la gerencia de los cambios fiscales y las nuevas reformas en relación con la empresa.
Jefe de piso	<ul style="list-style-type: none"> -Resistencia física pues el puesto requiere estar de pie durante horas, tomando en cuenta el calor y los movimientos para poder lavar los autos. -Tener conocimiento del uso del equipo de trabajo como aspiradora y karcher. -Prestar atención a los detalles y ser cuidadoso en el manejo de los autos. -Ser amable y cordial con los clientes. -Activo. -Tolerancia a la presión. -Conocimiento sobre el uso de productos relacionados con la limpieza y mantenimiento de autos. -Habilidad de manejar. -Habilidad de Lavar coches. -Contar con licencia de manejo. -Responsable. -Honesto. 	<ul style="list-style-type: none"> -Lavar a detalle automóviles. -Encerrar -Ir y regresar por unidades a diferentes partes de la ciudad, procurando la seguridad del auto. -Llevar a clientes a diferentes puntos de la ciudad.

Fuente: Elaboración propia.

2.5 Conclusiones

Las conclusiones que se pueden extraer del análisis de los títulos presentados en este capítulo son múltiples ya que abordamos la estructura de la microempresa, comenzando desde sus entrañas. Es decir, por qué se crea la empresa y lo que se requiere para poder operar, tomando en cuenta los factores que son indispensables para toda organización como la documentación reglamentaria para operar, la cual debió de ser elaborada por un contador, y es que este primer paso debe realizarse con profesionistas que conozcan del tema debido a que el Gobierno es quien monitorea las MIPYMES para el cumplimiento de las obligaciones fiscales y documentación reglamentaria.

En otras categorías y siendo igualmente de índole primordial se tiene cómo se encuentra estructurada la sistematización del mercado, es decir, que se tenga el conocimiento necesario para poder direccionar la empresa, conociendo las necesidades del cliente, ya que en este tipo de empresa y con las innovaciones tecnológicas propias de la globalización, en este caso vienen a que el empresario salga de la zona de confort y se arriesgue a ofrecer diferentes tipos de servicios que agraden al cliente y que permitan persuadirlo y fidelizarlo. En este caso, todo aquello que pueda usarse para que se tenga una experiencia de servicio diferente a las demás, como materiales o insumos y proveedores van a impactar de diferente manera a cada cliente, todo esto dependerá de la calidad de estos y del trato que se les dé por parte del equipo de trabajo.

De ahí es donde se puede diferenciar la empresa de la competencia, pues aunque existan más microempresas de este giro, muy pocas o ninguna da el servicio con el trato y la calidad que se ofrece y, aunque se podría decir que los clientes que requieren de los servicios que se le ofrecen, mayormente son de clase media alta, sin embargo, esto es debido a que son conocidos o amigos del empresario.

Volviendo a las profesiones, en la estructura administrativa y financiera existen áreas que están cubierta o que tratan de subsanarse con ayuda de la esposa del empresario, ya que la Sra. Lupita, teniendo el conocimiento en esta área por su profesión , maneja de manera intrínseca la coordinación de los diferentes departamentos que inciden para el funcionamiento de la empresa, empezando por el área de Marketing, pues mucho se habla en la actualidad de la importancia que tiene esta disciplina, sobre todo cuando se trata de dar a conocer a una nueva empresa. Lo que en otros lugares del mapa geográfico se tuviese que contratar a especialistas y administrativos en temas financieros y recursos humanos, aquí en México simplemente los temas los pueden manejar personas que tengan un poco de conocimiento y que puedan asesorar hasta cierto punto al empresario.

Sin embargo, se tiene como objetivos poder elaborar una estructura administrativa que debió preverse antes de la apertura como la visión, misión y valores, ya que conoce los puntos a abordar de referencia que van a permitir que los colaboradores puedan estar identificados y seguir la línea de conductas que conformen una cultura organizacional positiva.

Lo anterior, con la finalidad de tener parámetros que puedan ser medibles a través de una delimitación de puestos y políticas, códigos y conductas, ya que al ser medibles se convierten en parámetros de mejora.

Capítulo III. Análisis de la Cultura Organizacional y el Desempeño Organizacional.

3.1 Metodología de la investigación

Para Hurtado (2009) el diseño de investigación es el conjunto de decisiones estratégicas que se toma el investigador relacionado con el dónde, el cuándo, el cómo recoger los datos, y con el tipo de datos a recolectar para garantizar la validez interna de su investigación. Esto significa que, para tomar tales decisiones, ya se deben haber cubierto una serie de fases previas. El investigador ya debe tener la investigación delimitada, haber identificado los eventos y las unidades de estudio, el contexto y la aproximación a algunas técnicas de recolección de información.

Por otro lado, en este estudio de caso, el sujeto a estudiar es la microempresa denominada Full Wash, en la cual, el problema de investigación será el impacto de la Cultura Organizacional en el Desempeño Organizacional de esta, lo que significa que existen percepciones diferentes entre el empresario y los empleados.

Aunado a lo anterior y dado que el enfoque de estudio de este paradigma se encuentra relacionado a las ciencias sociales y a las organizaciones como objeto de estudio, se manejará en esta investigación una postura epistemológica positivista, proyectando un alcance de tipo interpretativo, pues de acuerdo con Hurtado (2000) esta parte es de análisis, sobre todo en los puestos, mismos que deben ser definidos adecuadamente, ya que, de no tener correctamente asignadas las actividades de cada colaborador, se convertiría para la administración en una carga interpretativa, disminuyendo de esta manera, la validez y la confiabilidad de la información que se pueda manipular.

El enfoque de la investigación es del tipo cualitativo, denominado también fenomenológico o etnográfico (Hurtado, 2000). Esto significa que dicho estudio estará basado en la observación y análisis del comportamiento del personal, es decir de un modo subjetivo a través de su antropología social, es decir, sus normas, valores, creencias religiosas, etcétera.

Puesto que la técnica cualitativa debe llevarse a cabo a través de la observación del comportamiento del sujeto de estudio, muchas veces, los empleados pueden llegar a sentirse invadidos, modificando así su proceder ante ciertos sucesos que se realizan en la empresa.

El proceso de investigación y los resultados que se obtengan depende mayormente de la subjetividad.

El objeto de estudio o fenómeno de interés del sujeto de esta investigación es la Cultura Organizacional y el Desempeño Organizacional de Full Wash, el cual surge de la necesidad de conocer cómo se da la interacción entre colaboradores dentro de una empresa, en la cual, al principio de operaciones no existía una delimitación de responsabilidades y control financiero respecto a los insumos, pagos de nómina, renta y otros gastos referentes al funcionamiento de la empresa.

En este contexto, se analizó el comportamiento de cada uno de los integrantes en la empresa, es decir, se desea mostrar el impacto que se deriva al converger culturas diferentes, pues la cultura organizacional agrupa un enorme ramillete de valores y características propias de cada individuo, los cuales van adoptando y haciéndolos suyos a través de la formación en el transcurso de su vida.

Por otro lado, el desempeño organizacional es el resultado de la fusión de las culturas dentro de la empresa, por lo tanto, se encuentran estrechamente relacionados, ya que dependiendo de la empatía y tolerancia que se tengan los integrantes de la organización respecto a su cultura, esta se desenvolverá de forma positiva para el alcance de las metas que determine la empresa, inclusive las metas financieras.

En este estudio de caso, se pretende delimitar cada concepto que integra el comportamiento organizacional, a partir de la recolección de información, que permita conceptualizar cada aspecto referente a la cultura organizacional y el impacto en el desempeño

organizacional, considerando ideas empíricas que coadyuben a obtener los objetivos para los cuales se lleva a cabo dicha investigación y así finalmente interpretar los resultados.

Siguiendo esta tesitura, la perspectiva de análisis será de tipo organizacional, es decir, los resultados se limitarán al aspecto económico y laboral.

La unidad de análisis serán todos los elementos relacionados con la cultura organizacional, es decir, el estudio de caso tiene como propósito analizar cómo repercute en los integrantes de la organización la diferencia en las creencias, ideologías, procesos, normas, políticas, costumbres, comportamiento, valores. Así mismo, se expondrán modelos que han sido propuestos por autores quienes según Rodríguez (2018) realizaron estos aportes con la finalidad de categorizar el pensamiento acerca del cambio cultural al igual que la posibilidad de que los gerentes o dueños de empresas, puedan moldear creencias y valores para lograr mayor compromiso y alineamiento de los integrantes con diversos tipos de estrategias.

La epistemología que incide en este estudio de caso parte de la formulación al cuestionamiento de cómo incide la cultura organizacional en el desempeño económico de la empresa Full Wash. Para ello, es imperativo analizar y aterrizar el contexto sobre el que se plantea esta interrogante, mismo que se relata a continuación.

3.2 Estudio de caso

La Cultura organizacional es un tema interesante en todas sus aristas, ya que emana de la cultura de cada individuo integrado a un grupo de personas que tienen un fin común, en este caso, los objetivos para los cuales se crea la empresa, y es aún más interesante la nueva cultura que se comienza a formar y la que al final se consolida para regir en la propia empresa, es decir sus propios valores, normas y políticas.

Desde sus inicios ha ido evolucionando y la importancia corporativa ha ido impulsando nuevos enfoques que permiten entender el comportamiento y la incidencia de esta en la

consecución de las acciones en todos los niveles de una plantilla laboral. Sin embargo, hablando geográficamente, cada individuo tiene en su entorno diferentes puntos de vista en cuanto al comportamiento dentro de una sociedad, y eso es lo que genera controversia en la sociología.

En relación con la idea anterior, el objeto de estudio es “Full Wash”, microempresa ubicada en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, y como se menciona en el planteamiento del problema, se apertura con el objetivo de mantener la plantilla de colaboradores que se tenía en la empresa banquera del familiar del empresario. Sin embargo, en este estudio de caso, evaluaremos el comportamiento organizacional y el desempeño.

Este estudio de caso se decide realizar debido a que Chetumal es una pequeña ciudad en desarrollo, sin embargo, es la capital del Estado, lo que la convierte en un punto de desarrollo importante, ya que se tiene como vecino a Cancún, lugar donde el turismo es la fuente más importante en términos económicos. El comercio y la burocracia, como se ha hecho mención anteriormente, rigen la dinámica económica en la ciudad y derivado del comportamiento del chetumaleño, es decir, existe la rotación reiterativa de colaboradores en empresas, con argumentos de salarios bajos, un clima laboral no saludable, abusos por parte de los patrones hacia los subordinados, adicionando el cierre prematuro de pequeñas empresas familiares que prometen mantenerse en el gusto de los clientes y ocurre lo contrario. Estos eventos son los que se cuestionan y buscan una respuesta.

3.3 Preguntas de investigación

En este caso de estudio, se observará el comportamiento de la relación microempresa-colaboradores del comercio en cuestión, partiendo de la nacionalidad, costumbres, forma de trabajar, es decir, precisando su cultura organizacional, con el objetivo de que al final del análisis se midan las tesis y se evalúe el desempeño organizacional de “Full Wash”.

En las especificaciones anteriores, es imperdible notar que el enfoque que se desea obtener es cualitativo, pues según Sandoval (1996) emerge de una realidad epistémica, puesto que J.P. funge como sujeto cognoscente al estar en una postura delimitada e influida por su cultura, la cual marca un estilo de percepción, pensamiento, actuación y sentimiento.

Por lo tanto, esta investigación se realizó con base a información obtenida de cuestionarios y entrevistas donde se tendrá interacción con los involucrados dentro de la organización, considerando su valiosa aportación.

Y es como Taylor y Bogdan (1992) adjudican a la metodología la forma de direccionar los cuestionamientos a fin de hallar los resultados de las interrogantes que se planteen.

Con las entrevistas se pretende conocer si existe en la cultura en la empresa que describa a los colaboradores, como lo menciona Schein (como se citó en Pedraza et al., 2015) los valores, presunciones subyacentes y si estos pueden ser modificados e influenciados. Por lo tanto, los resultados (Datos blandos) que arroja la metodología cualitativa como sustenta Almada (2009) brindarán herramientas como símbolos, opiniones, lenguaje, lenguaje corporal y otros valores que permiten valorar las circunstancias en que se desenvuelve el personal, las ventajas y los riesgos.

Para tal caso, se formularon dos tipos de técnicas para la recolección de datos. La primera basada en preguntas formuladas en cuestionarios enfocados a la opinión de los colaboradores y como segunda técnica, pláticas con los dueños de la empresa. Esto con la

finalidad de comprender la interacción, rol y ambiente que predomina, pero sobre todo la influencia de los rasgos que caracterizan a cada integrante del equipo de trabajo.

Tabla 5. Variables de cultura organizacional para empleados

Variable	Pregunta
Responsabilidad	El trabajo en mi unidad está correctamente organizado.
	Mis funciones y responsabilidades están definidas por lo tanto, sé qué es lo que se espera de mí.
	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.
	En caso de responder “No” a la pregunta anterior, por favor explicar el motivo.
	Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo.
	Tu gerente demuestra conocimiento sobre las funciones del staff y de su propio puesto.
	Tu gerente soluciona los problemas de manera eficaz.
	El responsable toma decisiones con la participación del personal.
	El gerente me mantiene informado sobre mi desempeño y temas que afectan mi trabajo.
	La relación con los compañeros de trabajo es buena.
	La participación del equipo es constante para sacar adelante el trabajo.
Compromiso	Me siento parte de un equipo de trabajo.
	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi unidad de trabajo.
	El ambiente de trabajo me produce estrés.
	En caso de que la respuesta anterior sea “Sí” o “A veces” por favor indique la razón.
	En la empresa transmite los valores de honestidad, respeto, empatía los cuales son afines a mi personalidad.
	Existe una comunicación positiva entre los colaboradores y gerente.
	Constantemente recibo información que me ayude a desarrollar correctamente mi trabajo.
	Me siento cómodo con el trato que recibo laboralmente por parte del gerente.
	En caso de haber elegido la opción “No”, precisar el por qué.
	Estoy conforme con el sueldo que recibo.
	En caso de que la respuesta anterior haya sido negativa, especificar el por qué.
	¿Qué puntos sugiere para que exista un adecuado ambiente de trabajo?

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Variables de cultura organizacional para gerente

Variable	Pregunta
Empowerment	¿Cómo identifica un talento?
	¿Cómo está compuesto su equipo de trabajo? Describa las características de sus colaboradores. Describese a usted mismo como conductor del grupo.
	Describa una situación en la que haya tenido que incorporar a un colaborador dentro del equipo de trabajo. ¿Qué tuvo en cuenta para ingresarlo en el equipo? ¿Actualmente continúa en el equipo?
	¿Qué grado de protagonismo tuvo usted en el cambio o desarrollo de su equipo?
	¿Cuáles son los métodos que ha encontrado más útiles para desarrollar en sus colaboradores?
	¿La estrategia de su compañía incluye la aplicación de medios de difusión como redes sociales?
	¿Tuvo que liderar un cambio que rompiera con estructuras existentes? ¿Cómo se dio cuenta de que el cambio era necesario? ¿Cómo administró este proceso de transición en forma eficaz? ¿Cómo manejó la comunicación a su personal de los nuevos rumbos estratégicos que adoptó la empresa? ¿De qué forma los estimuló para que se adaptaran a los nuevos cambios?
	¿Cuáles han sido los cambios culturales que usted tuvo que liderar en su empresa?
	¿Qué ideas innovadoras ha generado en su empresa?
	¿Qué políticas ha impulsado para sostener esta visión?
	¿Qué estrategias de comunicación o qué acciones simbólicas ha utilizado para señalar a los colaboradores una mejora en la empresa?
	¿Qué nuevos objetivos ha definido para su empresa que hayan aumentado la importancia de ésta en la consecución de la cultura organizacional?
	¿Qué tipo de acciones implementó para que su equipo mejore su desempeño?
	¿Establece un rango de jerarquías para la toma de decisiones? ¿Cómo implementa esto en el grupo?
	¿Cómo maneja la transición de un periodo de descanso al momento de trabajar?
La honestidad, la palabra y la confianza, ¿Son valores importantes en la organización donde usted se desempeña? ¿Cómo las premia?	
¿Qué tipo de problemas han surgido en la organización y cómo impactó en el desempeño de los colaboradores? ¿Qué acciones se tomaron para resolverlo? ¿Por parte de quién?	

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Análisis de resultados obtenidos

La entrevista es parte primordial de la metodología de esta investigación, debido a su índole de tipo cualitativa. Como menciona Almada (2009) la información cualitativa se apoya en la ciencia social interpretativa, o en otros casos como crítica, por lo que su ruta de investigación no es completamente lineal, por lo tanto, permite conocer los diferentes puntos de vista de los involucrados, en este caso, los colaboradores de la microempresa.

Con la información extraída de estas técnicas se encontrará la respuesta a la interrogante principal del estudio de caso para darle paso a la interpretación.

3.5 Análisis de los resultados obtenidos (Contraste de la Cultura Organizacional y el Desempeño)

A continuación, se presenta un cuadro comparativo con las variables que se desarrollan en la cultura organizacional y el desempeño de los colaboradores, contrastándolo con los resultados que se dieron a través de las entrevistas y las observaciones en la empresa.

Tabla 7. Cuadro comparativo de? Separa los resultados de las variables de empleados y el gerente/ propietario

Variables de la cultura organizacional con relación al desempeño	Resultados/ efecto en la organización de la empresa
Estrategia	Los colaboradores están de acuerdo con los procesos establecidos para la ejecución de las actividades propias de su puesto.
Trabajo en equipo	Existe cierta procrastinación por parte de los colaboradores al llevar a cabo las actividades en tiempo y forma, sobre todo cuando el propietario (empresario) no se encuentra en el negocio. Sin embargo, existe un respeto entre ellos y la realización del proceso de lavado se cumple en su mayoría en un 70% cubriendo las expectativas del empresario.
Estructura	Aunque intrínsecamente no se cuentan con departamentos que son indispensables para la adecuada operatividad, la contratación de personal a través del outsourcing es la opción más acertada para reducir costos e incrementar la efectividad en cada área de la empresa.
Propietario	Desempeña un papel importante debido a que es el director de la orquesta y dirige la empresa con dedicación, tomando en cuenta siempre las necesidades de esta y de los propios colaboradores; Sin embargo, la flexibilidad que ejerce entre los colaboradores no es la óptima, tomando en cuenta que siendo el dueño debe establecer límites, los cuales le permitirán que los colaboradores tengan claro los objetivos para los que fue creada la empresa.
Liderazgo	En este segmento, el espíritu empresarial del propietario juega un papel muy importante, pues tiene como objetivo primordial coordinar y direccionar al equipo de forma que los valores, metas y visiones se cumplan a través de estrategias previamente analizadas y con el enfoque que se necesita que, junto con el equipo de trabajo se puedan alcanzar.

Innovación	De los resultados en este rubro se obtiene que la innovación aun en este giro comercial ha evolucionado, no sólo en los productos que se utilizan para el proceso de lavado, sino también en el marketing que se introduce con la finalidad de generar canales de comunicación que permita al usuario enterarse de que, primero, existe una empresa que ofrece nuevas ideas como el servicio a domicilio, y por otro lado, la difusión y marketing a través de los diversos canales de comunicación como Facebook, Instagram, WhatsApp y llamadas. Es importante mencionar que los químicos y productos que se utilizan son de la mejor calidad y, como se ha mencionado antes, la pandemia obligó a los comercios a utilizar productos desinfectantes y descontaminantes que hoy en día es parte de la rutina diaria de limpieza de cualquier comercio y es un servicio más para la tranquilidad del cliente. Es así como la interacción con el cliente se lleva a cabo de forma más innovadora.
Orientación a resultados	El empresario día a día establece metas de autos lavados, así como el tiempo que lleva hacer todo el proceso y, aunque la demanda por parte de los clientes permite tener una agenda ya establecida, en ocasiones existen factores ajenos que no permiten trabajar a el ritmo que se debería. Estos factores son el clima y/o la inasistencia de alguno de los colaboradores. Sin embargo, el empresario hace llamadas a sus amistades y conocidos para preguntarles si requieren el servicio con las comodidades del "Pick up" (Ir por el vehículo para el lavado), lo cual hace una diferencia y mejora en el sector de lavado de automóvil.
Capacitación	Antes de la apertura de "Full Wash", el empresario capacitó a sus colaboradores sobre los procesos de lavado y pulido. En el caso del pulido, el empresario tiene un conocido que tiene un negocio de hojalatería y pintura, quien le ayudó en la capacitación e hizo alianzas de trabajo en el sentido de canalizar trabajos más a detalle a cambio de una comisión.

Nota. Fuente: Apoyo por el autor Carrillo Punina, Medición de la cultura organizacional. (2016). Pag 6.

Entre las situaciones que se encontraron, resaltan las siguientes:

Con lo anterior, el rol que cada integrante ejerce en la constitución del negocio es muy importante, por lo que la asignación de actividades de cada uno es parte de una etapa inicial que debe considerarse para llevarse a cabo, puesto que forma parte de la previsión y el trabajo en equipo, características indispensables en una empresa y por ende, es importante saber delegar, pues esto permitirá que cada colaborador tenga más claras sus actividades, enfocándose más y con menos riesgo de perder el control en los procesos, potenciando la funcionalidad de la empresa que se requiere para generar el ingreso necesario y permanezca en actividad.

En cuanto al **staff de piso**, existe un tema en el cual J.P. tiene algunos inconvenientes debido a que el trato que reciben los colaboradores por parte suya es totalmente diferente al modelo de convivencia laboral que tenía pensado para la empresa. Por ejemplo, se dan ocasiones en que los trabajadores están atrasados en la entrega de un automóvil y se les llama la atención de forma afable, sin embargo, los colaboradores tienden a ser **reiterativos** en sus acciones (**explicar más**)

En cuanto a la permanencia del personal, en el sexto mes de funcionamiento de la empresa, dos de los colaboradores comenzaban a faltar debido a que los requerían para actividades de su anterior trabajo, pues las autoridades sanitarias en esas fechas poco a poco comenzaban a permitir que algunos negocios pudieran retomar actividades con algunas restricciones y con la finalidad de evitar que se creara una crisis económica.

3.6 Conclusiones de los resultados

Una vez realizado el estudio de este caso de estudio, se cuenta con la información necesaria y suficiente que permite llegar a la siguiente conclusión, la cual se basa en el desarrollo del individuo dentro de un grupo de personas que buscan un mismo fin, tomando en cuenta sus rasgos en cuanto al comportamiento que puedan encajar con el objetivo corporativo. Desde este punto, la microempresa Full Wash, se ha preocupado por generar dentro de su entorno un ambiente de confianza e integración a través de la flexibilidad y comunicación que se requiere para que exista un desempeño óptimo en las actividades organizacionales.

Para ello, la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño en la empresa es esencial pues los resultados de esta sincronización son el reflejo en la satisfacción

de los clientes quienes, al tener la experiencia del servicio, es fácil percatarse de la actitud y el comportamiento de los colaboradores quienes tienen por parte de la gerencia todo el apoyo y que toma en cuenta el esfuerzo que realizan día con día.

El desempeño de la empresa radica desde el momento en el que se elabora todo el papeleo y la coordinación para realizar los arreglos necesarios para que el lavadero tenga una imagen diferente a la demás y es que, como bien dice el empresario, se realizan innovaciones para la comodidad del cliente, el servicio de movilidad y la personalización en cuanto la aromatización y , con el tema de la pandemia, la sanitización del vehículo, lo cual hoy en día es una necesidad tener al servicio del cliente esta opción.

Capítulo IV. Conclusiones generales

El objetivo guía de la presente tesis era presentar un caso de estudio capaz de reflejar el comportamiento de un grupo de colaboradores de una microempresa en la ciudad de Chetumal, que pudiera dar a conocer la cultura organizacional y el modo en el que incide en el desempeño a través del análisis de estos conceptos y el estudio de la propia empresa. Este objetivo se logró cumplir a partir del desarrollo del presente estudio, que incluso, sobrepasó la perspectiva, ya que el alcance que se logró tiene diversos enfoques, es decir, cada uno va ligado con los objetivos propios de los involucrados en este estudio de caso.

En el primer contexto, se abordaron los principales aspectos de la empresa entorno a su creación, como fue la elaboración del papeleo pertinente, así como las estipulaciones por parte de las autoridades municipales, estatales y federales, tales como pago de impuestos, pago de basura, permisos en cuanto al personal y demás temas con el objetivo de tener un orden operativo. Al mismo tiempo la remodelación del local para que esté acondicionado para las actividades de lavado, encerado, pulido y abrillantado, aunado a la sanitización debido a la pandemia presentada, así como el acondicionamiento de una oficina y sala de espera con internet gratis, un pus para los clientes quienes desean esperar su vehículo a pesar del servicio de movilidad.

Por otro lado, la parte administrativa, marketing y financiera, los autores mencionan que las empresas pueden optar por tomar las riendas de esos departamentos aunque sea de manera intrínseca, es decir, físicamente no es necesario tener el área, pero si encargarse de ellas a través de la consultoría de las actividades propias de la Administración, la presencia de la empresa a través de las redes digitales y las estrategias mercadológicas que permitan que esta tenga presencia en los medios y que los clientes conozcan el concepto y tengan la confianza de acercarse y en un determinado momento fidelizarse y sean los voceros de la marca. En cuanto al concepto financiero, el empresario al no tener mucho conocimiento del tema si hizo una

excepción y contrató los servicios de un contador especialista en las actividades propias de la empresa para llevar un orden en este tema.

Con la apertura la empresa, y el empresario al poseer una vaga idea de lo que esperaba tanto de los colaboradores como de los clientes, y, haciendo una retrospectiva del comportamiento por parte de cada miembro, se puede destacar que, como primer punto, al ser los colaboradores de edad de entre los 15 y 27, se pudo dar cuenta de que tienen actitud de servicio y que su comportamiento de acuerdo a los indicadores de la cultura organizacional está acorde a sus creencias, esto debido a que interviene la religión, todos son católicos y por lo tanto dentro de su mentalidad conocen que es actuar de manera correcta y cuales acciones no están permitidas.

En cuanto al compromiso, al ser jóvenes tienden a no seguir ciertas reglas como en la puntualidad, al igual que realizar ciertas actividades en el momento en que se requieren; Sin embargo, los valores como la honradez, el trabajo en equipo y el compromiso aunado con las normas y código de comportamiento hacia el cliente, ya que la experiencia del servicio es fundamental para la efectividad de la fidelización.

En cuanto a la gerencia, para el empresario no existe una estrategia como tal, sin embargo, el respeto, la disciplina y el cumplimiento en tiempo y forma es la fórmula en cualquier ámbito, pues se debe tener claro los objetivos y lo que se desea transmitir. Por tanto, que vale más la actitud que la aptitud, ya que en un escenario donde el individuo tenga conocimiento del trabajo o esté preparado académicamente, todo aquello servirá, pero si no tiene la actitud de servicio y de aprender más allá de los libros, es un elemento que difícilmente se puede acoplar a cualquier ambiente laboral, ya que la empatía es un elemento de la cultura organizacional que debe considerarse en cualquier corporación.

El desempeño de los colaboradores no siempre es constante, pues existen factores tanto externos como internos que inciden; Esto comienza desde la manera en cómo piensan y actúan, es decir, el sentido de superación y las acciones que deben de tomar en cuenta para mejorar en las actividades. La aceptación y el premio es un factor que autores como Schein (como se citó en Pedraza, et al., 2015) hacen hincapié pues como parte de los 3 niveles que menciona en la cultura organizacional, al existir ya un orden en el actuar, el hecho de querer cambiarlo sería un desajuste en la corporación.

La ubicación de la microempresa es un punto acertado ya que varias dependencias se encuentran en la zona y adicionando el plus del servicio de movilidad, es fácil para los clientes encargar el vehículo y posteriormente recogerlo, o como opción, llevarlo hasta su lugar de trabajo.

En la zona sólo se tienen 2 car wash cerca de Full Wash, sin embargo, lo que ofrece no se compara con los demás, pero en cuestión del precio si existe una diferencia, debido a los insumos que se utilizan, la infraestructura del lugar y claro está, el servicio.

La cultura organizacional que persigue Full Wash va de la mano con la de tener un orden en cada departamento, una que impactará de manera positiva en el desempeño de los involucrados, ya sea desde el staff como los departamentos administrativos y financieros. El objetivo es no soltar el equipo y motivarlo con a través de aquellos aspectos que incidan en su desarrollo como personal de trabajo como seres humanos que persigue un desarrollo; Y aunque los puestos del equipo de trabajo se basan en trabajo físico, este mismo debe ser incentivado, ya que, como todo trabajo, el reconocimiento junto con la misión, visión y valores que se adopten, llevarán a la empresa a los alcances deseados.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. A. (2007) *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina. Granica. Recuperado de https://www.academia.edu/36640906/comportamiento-organizacional_martha-alles_.pdf
- Almada, N. E. M. (2009). El análisis de actores. Metodología para el análisis contextual en Bibliotecología y Estudios de la Información. *Martínez Arellano, FF, Calva-González, JJ/comps. Memoria del XXVI Coloquio de Investigación Bibliotecológica y sobre la Información. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas*, 167-182.
- Bastidas, M. C. A. EBITDA, ¿Es un indicador financiero contable de agregación de valor? *CAPIC REVIEW*, ISSN-e 0718-4662, Vol. 5, (2007).
- Capuano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 7(13), 139-150.
- Carrillo, P. Á. P. (2016) Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*. ISSN 2314 – 3738.
- Carrillo, P. Á. P. (2019). *Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas*. (Tesis doctoral) Universidad Nacional de La Plata.
- Estrada, N. H. (1994). La transformación cultural" en: "Corporación Calidad", *Primera jornada de reflexión en Calidad (memorias)*, Bogotá, Corcal.

- Garay, R. R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *En Invenio*, 12(22), 67-92:68.
- Fabregat E. C. (1984) *Antropología industrial*, Barcelona, Antropos.
- Fayol, H. (1916). Teoría clásica de la Administración. *Francia*.
- Fayol, H. (2012). El proceso administrativo. *Extraído de: <http://rrhh123.wordpress.com/2010/02/18/henry-fayol-autor-de-la-teoria-clasicade-la-administracion/> Fecha de consulta, 25.*
- García O. O. Q. J., & Arias P. J. (2014). *Capacidades de innovación, desempeño innovador y desempeño organizacional en empresas del sector servicios. Cuadernos De Administración*, 27(49), 86-108. doi.org/10.11144/Javeriana.cao27-49.cidi
- Gálvez, E & Perez D (2011) “Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia”. *Cuaderno de Administración. Bogotá (Colombia)*, 24 (42): 125-145.
- Gómez, C. F., & Rodríguez, J. K. (2001). Teorías de la cultura organizacional. *En Revista Contabilidad y Auditoría*, 115, 111-140.
- Hart, M. (2012). Los experimentos de Hawthorne. *Revista cubana de salud pública*, 38(1), 156-197. Recuperado de <https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubsalpub/csp-2012/csp121o.pdf>
- Henri J. (2006) “Organizational culture and performance measurement systems”. *Accounting, Organizations and Society*, 31 (1), 77–103.

Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.

La recogida, G. P., DE, E. I., & INNOVACIÓN, D. S. (2005). Manual de Oslo. Recuperado de http://conveniosenaidt.com/assets/manual_de_oslo.pdf

Martínez, F. C. (1998). *Gestión moderna y taylorismo en el tercer milenio*. Innovar. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/23802/24473>

López, C. (2009). *La teoría Z de William Ouchi*. El Cid Editor.

Marulanda, C. L., M., & López, F. (2016). La cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Colombia. *En Información Tecnológica*, 27(6), 03-10. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642016000600002>

Máynez, G. A. I., Cavazos, A. J., Torres, A. V. y Escobedo, P. M. T. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Las Capacidades de la empresa para personalizar su producción y reconfigurarse de forma interna: ¿Influencian su desempeño operativo y su ventaja competitiva percibidos? *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6 (7) pp. 47-65, 2013.

Mian, Z., Hai, L. y Jun, W. (2008) “Examining the relationship between organizational culture and performance: The perspectives of consistency and balance”. *Science of Science and Management of S. & T.*, 28(8): 140–148.

- M. T. L. F. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno: un estudio de casos múltiple en empresas murcianas*. (Tesis doctoral) Universidad de Murcia).
- Muñoz, Ó. A., & del Castillo, R. M. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de administración*, 26(47), 259-283.
- Navarro, J., (2012) *Definición ABC*. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/general/desempeno.php>
- Oberfoll, K. (2016). *"Diagnóstico de la relación entre cultura organizacional y desempeño organizacional en empresas multinacionales alemanas en México"*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Autónoma de México, Coordinación General de Estudios de Posgrado, UNAM. Recuperado de <https://repositorio.unam.mx/contenidos/3469961>
- Ostroff, C., Kinicki, A.J., Muhammad R. S. (2012). Organizational culture and climate. In *Handbook of Psychology, Second Edition. Vol. 12*. Editor John Wiley & Sons, Inc. doi.org/10.1002/9781118133880.hop212024
- Padrón, J. C. C. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Económicas CUC*, 34(1), 131-152.
- Pedraza Á., L., Obispo S., K., Vásquez G., L., & Gómez, G., L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *ClíoAmérica*, 9(17),17-25. <https://doi.org/10.21676/23897848.1462>

Quintero, W., (1993). *La identidad de clase en el marco de la ofensiva empresarial*, Cali.

Ramírez, J. E. (1998). *Cultura organizacional e identidad en la nueva competitividad*. Innovar, (S.I.), n. 12, p. 45-63, ISSN 2248-6968. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/24021>

Real academia española (s.f): *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed. Recuperado de <https://dle.rae.es>

Reis, P. (2007). *Evaluación de desempeño*. Verlag Dashöfer Ed. s Prof. s.

Rivera, G. J. A. & Ruíz A. D. (2011). Análisis del desempeño financiero de empresas innovadoras del Sector de alimentos y bebidas en Colombia. *Pensamiento & Gestión* (31), 109-136. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64620759006>

Rivera P. D. A., Carrillo S. S. M., Forgiony S. J. O., Nuván Hurtado I. L. y Rozo Sánchez A. C. (2018). *Revista Espacios*. ISSN 0798 1015. Vol 39. (No. 22) Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n22/18392227.html>

Rodríguez Aguado, P. (2018). *Cultura y empresa: importancia de las dimensiones culturales*. (Tesis) Universidad de Valladolid, Valladolid, México.

Sandoval C. C. A. (1996). Investigación cualitativa.

Shahzad, F. Luqman, R. Rashid, A. Shabbir, L. (2012) Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: *An Overview*. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 3(9).

Silva J. (2004). Cuantificando formalmente los coeficientes de innovación de las empresas.

Revista Mensual de Economía, Sociedad y Cultura. Recuperado de <http://www.rcci.net/globalizacion/2004/fg421.htm>

Skerlavaj M. Stemberger, M. Skrinjar, R. Dimovsk, V. (2007) “Organizational learning

culture—the missing link between business process change and organizational performance” *Int. J. Production Economics* 106 p. 346–367

Taylor, S. J. y Bogdan, R. Introducción a los métodos cualitativos en investigación. *La*

búsqueda de los significados. Ed. Paidós, España, 1992-Pág-100 -132

Terán V. O. E. & Lorenzo I. J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño

laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia*, 17(1),96-110. ISSN: 1315-8856. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73718406007>

Thompson I. (2020). Promonegocios.net. *Portal de Mercadotecnia con Artículos, Directorios*

y Foros. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html#comentarios>.

Trovos (2020) Cultura Organizacional y el proceso See-Do-Get. Recuperado de

<https://www.trovos.es/cultura-organizacional-y-el-proceso-see-do-get/>

Villegas, E. & Labarca, N. (2000). Elementos definatorios de la globalización económica

(Consideraciones sobre gobernabilidad y desarrollo). *En Revista de Ciencias Sociales*. 4(2). 243-256. Universidad de Zulia. Vicerrectorado académico SERBILUZ.

Yamakawa, P. & Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*, 13(21),93-115. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1872/187222420005>

Westreicher Guillermo (2020). Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad-de-los-activos-roa.html>

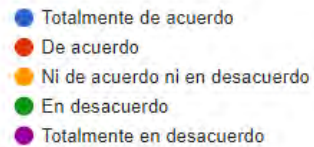
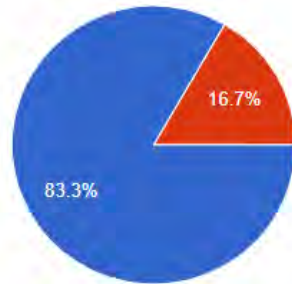
Anexos

Resultados de entrevistas

1.-

El trabajo en mi unidad está correctamente organizado.

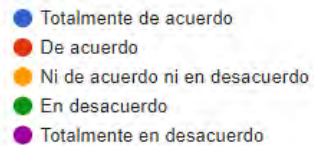
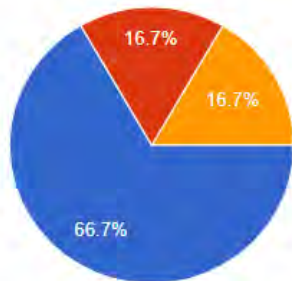
6 respuestas



2.-

Ms funciones y responsabilidades están definidas por lo tanto, se qué es lo que se espera de mi.

6 respuestas



3.-

En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.

6 respuestas



4.-

En caso de responder "No" a la pregunta anterior, por favor explicar el motivo.

0 respuestas

Todavía no hay respuestas para esta pregunta.

5.-

Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo.

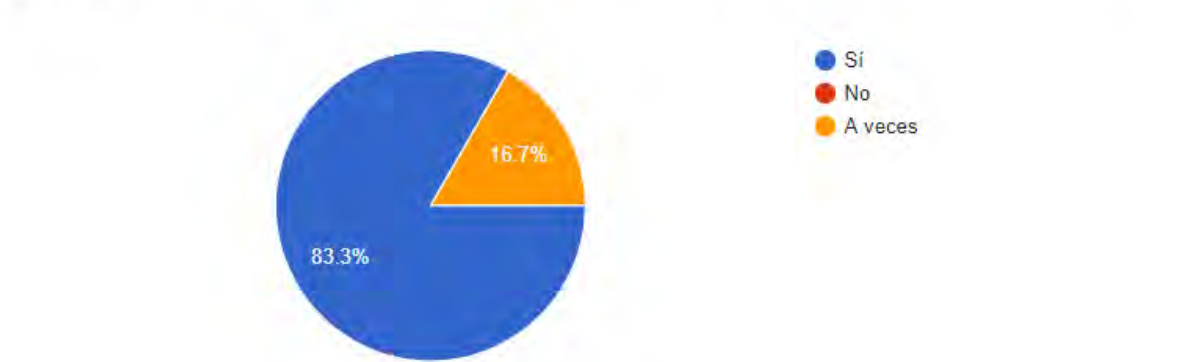
6 respuestas



6.-

Tu gerente demuestra conocimiento sobre las funciones del staff y de su propio puesto.

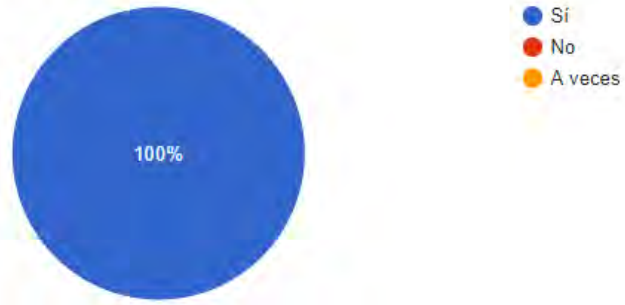
6 respuestas



7.-

Tu gerente soluciona los problemas de forma eficaz.

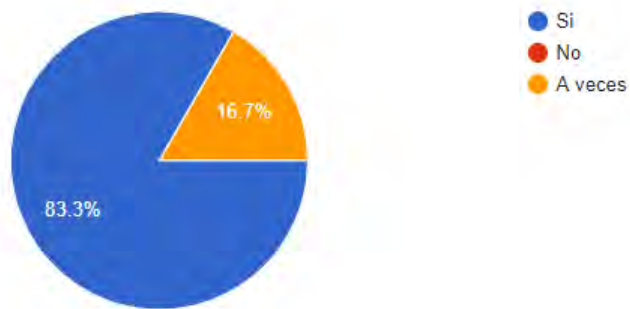
6 respuestas



8.-

El responsable toma decisiones con la participación del personal.

6 respuestas



9.-

El gerente me mantiene informado sobre mi desempeño y temas que afectan mi trabajo.

6 respuestas



10.-

La relación con los compañeros de trabajo es buena

6 respuestas

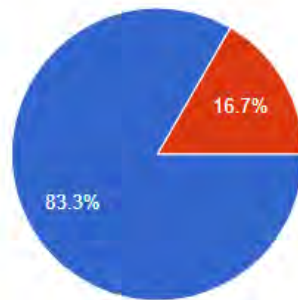


- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11.-

La participación del equipo es constante para sacar adelante el trabajo.

6 respuestas

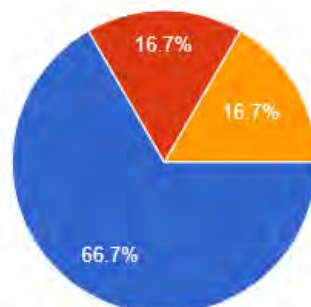


- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12.-

Me siento parte de un equipo de trabajo.

6 respuestas



- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13.-

Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi unidad de trabajo.

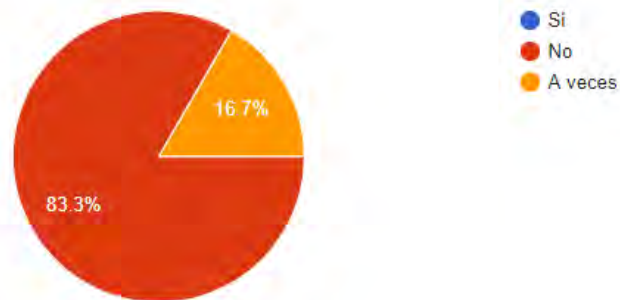
6 respuestas



14.-

El ambiente de trabajo me produce estrés.

6 respuestas



15.-

En caso de que la respuesta anterior sea "Si" o "A veces" por favor indique la razón.

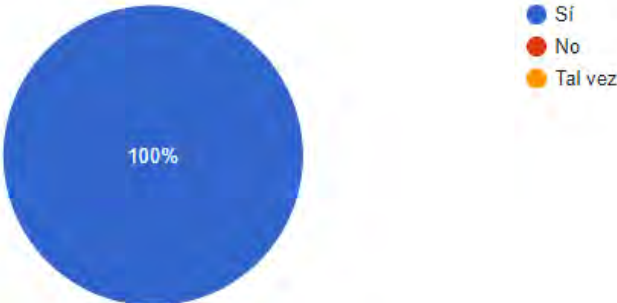
1 respuesta

Por la razón que a veces hay demasiado trabajo y no se puede hacer solo y se nos amontona y es un desorden

16.-

En la empresa transmite los valores de honestidad, respeto, empatía los cuales son afines a mi personalidad

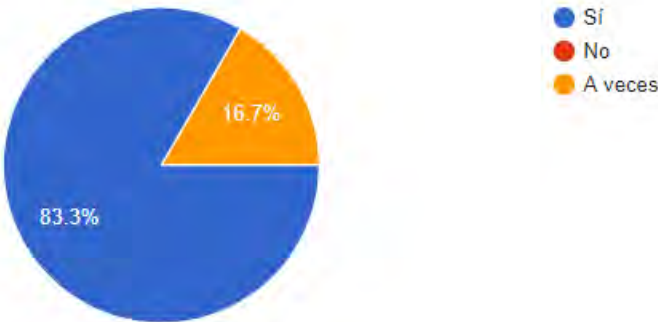
6 respuestas



17.-

Existe una comunicación positiva entre los colaboradores y gerente.

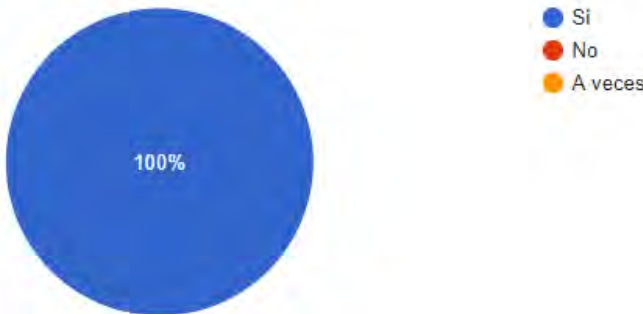
6 respuestas



18.-

Constantemente recibo información que me ayude a desarrollar correctamente mi trabajo.

6 respuestas



19.-

Me siento cómodo con el trato que recibo laboralmente por parte de el gerente.

6 respuestas



20.-

En caso de haber elegido la opción "No", precisar el por qué?

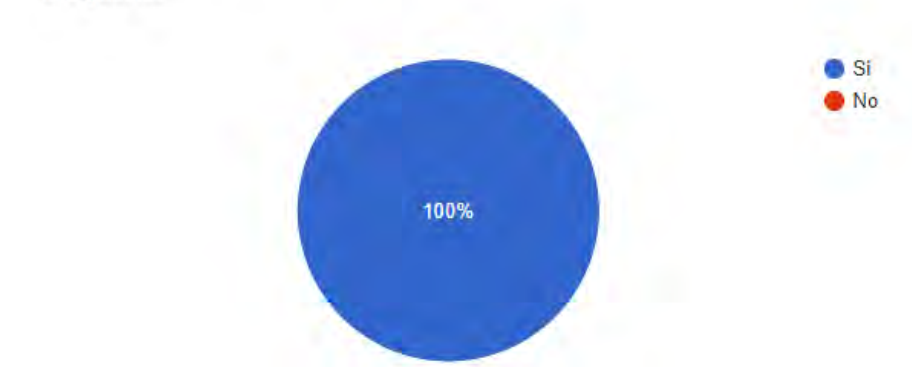
0 respuestas

Todavía no hay respuestas para esta pregunta.

21.-

Estoy conforme con el sueldo que recibo.

6 respuestas



22.-

En caso de que la respuesta anterior haya sido negativa, especificar el por qué.

0 respuestas

Todavía no hay respuestas para esta pregunta.

23.-

¿Qué puntos sugiere para que exista un adecuado ambiente de trabajo?

6 respuestas

Comunicación

Turnos de trabajo

Era adecuado y me gustaba trabajar ahí

Pues que tengo sombra para poder realizar bien el trabajo y un poco de sol para poder verles los detalles y así poder realizar bien el trabajo

El ambiente laboral dentro del trabajo es el adecuado, tanto la comunicación que mantenemos con el gerente como con los demás compañeros de trabajo, y así poder apoyarnos mutuamente

Empresario

Preguntas con respecto a Empowerment.

1.- ¿Cómo identifica un talento?

R= Cuando identifiqué la facilidad en las que una persona realiza ciertas tareas, rasgos o actitudes de la personalidad que empatizan con cierta actividad

2.- ¿Cómo está compuesto su equipo de trabajo? Describa las características de sus colaboradores. Descríbase a usted mismo como conductor del grupo.

R= Los colaboradores son gente entusiasta, con deseos de prosperar y actitud de servicio. Por mi parte, soy una persona que se involucra en todas las áreas operativas, así como la atención personalizada a los clientes, intentando propiciar un ambiente laboral ameno donde todos los colaboradores sepan la importancia de su rol dentro del negocio y enfocados a brindar un servicio de calidad, haciendo más rentable y productivo el negocio.

3.- Describa una situación en la que haya tenido que incorporar a un colaborador dentro del equipo de trabajo. ¿Qué tuvo en cuenta para ingresarlo en el equipo? ¿Actualmente continúa en el equipo?

R=Cuando los clientes comenzaron a solicitar el servicio de pulido y abrillantado de pintura, no se contaba con alguien en el equipo que tuviera la experiencia. Entonces invitamos a trabajar a un colaborador que había trabajado tiempo atrás en un taller especializado en hojalatería y pintura, por lo que se dedicó a capacitar al personal para poder realizar el servicio y, si en algún punto se necesitaba asesoría adicional, contábamos con su respaldo.

4.- ¿Qué grado de protagonismo tuvo usted en el cambio o desarrollo de su equipo?

R= Fue una labor compleja mantener motivados y enfocados a todo el equipo para obtener un resultado favorable. Se debe ser muy claro con las reglas y con lo que se desea conseguir. Ser empático con los colaboradores para desarrollar en ellos el sentido de pertenencia y la satisfacción de un buen resultado.

5.- ¿Cuáles son los métodos que ha encontrado más útiles para desarrollar en sus colaboradores?

R= La empatía, el diálogo y la capacitación.

6.- ¿La estrategia de su compañía incluye la aplicación de medios de difusión como redes sociales?

R= Si

7.- ¿Tuvo que liderar un cambio que rompiera con estructuras existentes? ¿Cómo se dio cuenta de que el cambio era necesario? ¿Cómo administró este proceso de transición en forma eficaz? ¿Cómo manejó la comunicación a su personal de los nuevos rumbos

estratégicos que adoptó la empresa? ¿De qué forma los estimuló para que se adaptaran a los nuevos cambios?

R=Hubo un proceso de adaptación, no de transición. Promoviendo la cultura del servicio y el sentido de pertenencia y responsabilidad compartida con los colaboradores. El estado es a través de la remuneración a través de los resultados.

8.- ¿Cuáles han sido los cambios culturales que usted tuvo que liderar en su empresa?

R=La disciplina y la responsabilidad.

9.- ¿Qué ideas innovadoras ha generado en su empresa?

R= El servicio de movilidad, aromatizar con aromas personalizados y la sanitización.

10.- ¿Qué políticas ha impulsado para sostener esta visión?

R= Puntualidad, orden, actitud positiva y recompensa por resultados o metas alcanzadas

11.- ¿Qué estrategias de comunicación o qué acciones simbólicas ha utilizado para señalar a los colaboradores una mejora en la empresa?

R=Comunicación verbal.

12.- ¿Qué nuevos objetivos ha definido para su empresa que hayan aumentado la importancia de ésta en la consecución de la cultura organizacional?

R=Tiempo de entrega de los trabajos en menor tiempo con la calidad requerida.

13.- ¿Qué tipo de acciones implementó para que su equipo mejore su desempeño?

R=Incentivo por resultados, es decir, se le establece una meta al colaborador y, en base al tiempo y en forma, se le otorga un incentivo adicional que puede ser en efectivo o en especie.

14.- ¿Establece un rango de jerarquías para la toma de decisiones? ¿Cómo implementa esto en el grupo?

R= Principalmente las decisiones recaen sobre el gerente o responsable tomando en cuenta todos los aspectos del negocio y las condiciones particulares de cada colaborador.

15.- ¿Cómo maneja la transición de un periodo de descanso al momento de trabajar?

R= Son 5 días de trabajo por 2 de descanso.

16.- La honestidad, la palabra y la confianza, ¿Son valores importantes en la organización donde usted se desempeña? ¿Cómo las premia?

R=Absolutamente y se premian

17.- ¿Qué tipo de problemas han surgido en la organización y cómo impactó en el desempeño de los colaboradores? ¿Qué acciones se tomaron para resolverlo? ¿Por parte de quién?

R=La falta de personal y eso repercute en los colaboradores, ya que, al ser un trabajo físico, llegan a tener sus limitaciones.
