

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



Cultura organizacional y productividad. Estudio de caso en una microempresa productora de botanas en Metepec, Estado de México, 2018.

**TESIS**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

**OMAR LÓPEZ ZEPEDA**

DIRECTORA

Dra. en C.E.A María del Rocío Gómez Díaz

Revisores:

Dra. en C.E.A Rosa María Nava Rogel

M en A. Victor Manuel Ortega García

Toluca, Estado de México, 2018.



VOTO APROBATORIO

Toda vez que el trabajo de evaluación profesional, ha cumplido con los requisitos normativos y metodológicos, para continuar con los trámites correspondientes que sustentan la evaluación profesional, de acuerdo con los siguientes datos:

Nombre del pasante	OMAR LÓPEZ ZEPEDA				
Licenciatura	Administración	N° de cuenta	1044267	Generación	2013-2017
Opción	Tesis	Escuela de Procedencia	FCA, UAEMex		
Nombre del Trabajo para Evaluación Profesional	CULTURA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD. ESTUDIO DE CASO EN UNA MICROEMPRESA PRODUCTORA DE BOTANAS EN METEPEC. ESTADO DE MÉXICO, 2018				
Exp No 27/04/18					

	NOMBRE	FIRMA DE VOTO APROBATORIO	FECHA
ASESOR	María del Rocío Gómez		27/06/18
COASESOR ASESOR EXTERNO (Sólo si aplica)			

	NOMBRE	FIRMA Y FECHA DE RECEPCIÓN DE NOMBRAMIENTO	FIRMA Y FECHA DE ENTREGA DE OBSERVACIONES	FIRMA Y FECHA DEL VOTO APROBATORIO
REVISOR	Dra. en C.E.A Rosa María Nava Rogel	28/Jun/2018 	17/Jun/2018 	06/Ago/2018 
REVISOR	M en A. Víctor Manuel Ortega García	04/Jul/2018 	13/Jul/2018 	09/Ago/2018 

Derivado de lo anterior, se le AUTORIZA LA REPRODUCCIÓN DEL TRABAJO DE EVALUACIÓN PROFESIONAL de acuerdo con las especificaciones del anexo 8.7 "Requisitos para la presentación del examen de evaluación profesional".

AREA DE EVALUACIÓN PROFESIONAL	NOMBRE	FIRMA	FECHA
	C.P. Angela Cecilia Osorio Solano		3/03/18

FACULTAD DE CONTADURÍA  
 Y ADMINISTRACIÓN  
 DEPARTAMENTO DE GRADOS  
 ACADÉMICOS



8.11 Carta de Cesión de Derechos  
Procedimiento de Evaluación Profesional  
Facultad de Contaduría y Administración  
Subdirección Académica  
Departamento de Evaluación Profesional

Versión:	1
Fecha:	19/10/2016

#### CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR


El que suscribe Omar López Zepeda Autor(es) del trabajo escrito de evaluación profesional en la opción de tesis con el título Cultura organizacional y productividad. Estudio de caso en una microempresa productora de botanas en Metepec, Estado de México, 2018, por medio de la presente con fundamento en lo dispuesto en los artículos 5, 18, 24, 25, 27, 30, 32 y 148 de la Ley Federal de Derechos de Autor, así como los artículos 35 y 36 fracción II de la Ley de la Universidad Autónoma del Estado de México; manifiesto mi autoría y originalidad de la obra mencionada que se presentó en Toluca, Estado de México en la Facultad de Contaduría y Administración para ser evaluada con el fin de obtener el Título Profesional de Licenciado en administración.

Así mismo expreso mi conformidad de ceder los derechos de reproducción, difusión y circulación de esta obra, en forma NO EXCLUSIVA, a la Universidad Autónoma del Estado de México; se podrá realizar a nivel nacional e internacional, de manera parcial o total a través de cualquier medio de información que sea susceptible para ello, en una o varias ocasiones, así como en cualquier soporte documental, todo ello siempre y cuando sus fines sean académicos, humanísticos, tecnológicos, históricos, artísticos, sociales, científicos u otra manifestación de la cultura.

Entendiendo que dicha cesión no genera obligación alguna para la Universidad Autónoma del Estado de México y que podrá o no ejercer los derechos cedidos.

Por lo que el autor da su consentimiento para la publicación de su trabajo escrito de evaluación profesional.

Se firma presente en la ciudad de Toluca, a los 23 días del mes de agosto de 2018.

  
Nombre y firma de conformidad

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, mi hermoso padre celestial, que en el palmo de su mano contiene el agua de todos los mares y que todas las naciones le son como una gota de agua, por permitirme culminar mi carrera profesional, por darme sabiduría e inteligencia, agradezco que me ha dado una familia hermosa, la cual siempre me apoyó en todos mis objetivos y metas, doy gracias a Dios que he finalizado mi primer investigación formal, a él sea toda la gloria, la honra, la alabanza y toda la adoración.

Agradezco a mi padre Abel López y mi madre Letty Zepeda, por haberme inculcado el camino correcto y por haberme apoyado en esta etapa importante de mi vida, de igual manera a mis hermanas Joyce y Hanna, agradezco su apoyo infinito.

A mi mejor compañera y fiel amiga canina Phoebe, que ella me acompañó en todo el proceso de mi tesis y ahora que ha partido, le agradezco con todo el corazón por haber estado conmigo.

A mi directora de tesis, Dra. en C.E.A María del Rocío Gómez Díaz, por apoyarme en este proceso, para mí fue un honor tenerla como mi directora, gracias por ayudarme a desarrollar nuevas habilidades de investigación, de igual forma agradezco a mis revisores: Dra.en C.E.A Rosa María Nava Rogel y M. en A. Victor Manuel Ortega García por pulir mi investigación.

Dios los bendiga hoy y siempre.

Con mucho cariño y admiración Omar

## **DEDICATORIAS**

Principalmente dedico esta hermosa tesis a mi Dios, a mi padre celestial, porque sin el nada puedo hacer, quien me ha dado todas los dones, habilidades y destrezas para culminar una gran etapa de mi vida.

A mis padres, estoy orgulloso de tenerlos, por haberme apoyado no solo en este proceso, sino en toda mi carrera universitaria, quienes me han alientado a ser una persona capaz de seguir mis sueños, metas y objetivos a pesar de las dificultades que pueda atravesar a lo largo de esta vida.

A mi hermana Hanna, que siempre me daba ánimos cuando estaba desarrollando mi investigación, a mi hermana Joyce que me apoyó con consejos de investigación y que siempre me ayudo a mejorarla.

A mi abuelita Macris, que siempre me preguntaba como iba en mi proceso de tesis, siempre dandome apoyo y ánimo para continuar, gracias por estar orgullosa mi abuelita.

A mis amigos fieles de la Facultad de Contaduría y Administración.

Con mucho cariño y admiración Omar

## Contenido

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO .....	12
1.1 Planeación .....	12
1.1.1 Planeación Estratégica.....	13
1.1.2 Planeación táctica.....	14
1.1.3 Planeación operacional.....	15
1.1.4 Diferencia entre planeación estratégica y planeación táctica.....	15
1.1.5 Importancia.....	15
1.1.6 Toma de decisiones .....	16
1.2 Plan estratégico .....	17
1.2.1 Definición de estrategia.....	18
1.2.2 Características de las estrategias .....	18
1.3 Productividad.....	18
1.3.1 Definición de productividad según varios autores .....	19
1.3.2 ¿Cómo se puede medir la productividad? .....	20
1.3.3 Importancia de la productividad.....	21
1.4 Definición de eficiencia .....	22
1.5 Definición de eficacia .....	22
1.6 Cultura Organizacional .....	23
1.6.1 Importancia de la cultura organizacional .....	25
1.6.2 Medición de la cultura organizacional .....	25
1.6.3 Influencia en el cambio cultural .....	27
1.6.4 Cultura Organizacional y sus efectos .....	29
1.6.5 Funciones de la cultura según Robbins .....	30
1.6.6 Características de la cultura organizacional según Idalberto Chiavenato .....	30
1.6.7 Tipos de cultura organizacional .....	31
1.7 Valores y creencias en la cultura organizacional .....	33
1.8 El Iceberg de la cultura organizacional.....	34
1.9 Cambio cultural en el ámbito de las organizaciones.....	36
1.10 Motivación y cultura.....	37
1.11 Cultura organizacional y socialización .....	38

1.12 Cultura organizacional, toma de decisiones y liderazgo.....	39
1.13 Comunicación .....	40
1.13.1 Tipos de comunicación .....	41
1.14 Ventas .....	41
1.15 Cultura organizacional y productividad.....	42
<b>CAPÍTULO II MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>44</b>
2.1 Las Pymes en México .....	44
2.2 ProMéxico.....	46
2.2.1 México es una buena opción para crear Pymes.....	46
2.3 Internacionalización de Pymes .....	47
2.3.1 Impulso a Pymes mexicanas por parte de países extranjeros.....	48
2.3.2 Financiamiento de las Pymes .....	49
2.3.3 Crecimiento de las Pymes.....	53
2.4 Confederación Nacional de Productores de la República Mexicana. ....	54
2.5 Antecedentes de la papa.....	54
2.6 Generalidades de la papa .....	57
2.7 La papa en México.....	58
2.7.1 Canales de comercialización de la papa.....	60
2.8 Consumo de papas en México .....	62
2.9 El mercado de snacks en México.....	63
2.10 Importaciones y exportaciones de la papa .....	64
2.11 Principales empresas productoras de papa frita en México .....	66
2.12 Personal que se necesita para la elaboración de la papa frita .....	67
2.13 Maquinaria para la elaboración de papa frita.....	68
<b>CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....</b>	<b>70</b>
3.1 Objeto de estudio .....	70
3.2 Planteamiento del problema.....	72
3.3 Justificación .....	72
3.4 Objetivo General.....	73
3.4.1 Objetivos específicos.....	73
3.5 Pregunta de investigación .....	74

3.5.1 Preguntas específicas.....	74
3.6 Hipótesis .....	74
3.7 Tipo de estudio.....	74
3.8 Variable.....	74
3.9 Población y muestra.....	77
3.10 Obtención y análisis de la información.....	77
3.11 Instrumentos.....	77
3.12 Alcances.....	78
3.13 Limitaciones.....	78
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y PLAN ESTRATÉGICO. ....	79
4.1 Resultados de la entrevista con la gerente general .....	79
4.2 Resultados de la entrevista a los colaboradores de la empresa. ....	84
4.3 Observación directa .....	101
4.4 Plan estratégico .....	103
5 CONCLUSIONES.....	108
Anexos.....	110
Anexo 1 Entrevista a Gerente general de sucursal Metepec. ....	110
Anexo 2 Entrevista a los colaboradores de la empresa objeto de estudio. ....	112
Referencias .....	117



## **Indice de Tablas**

1.1 Diferencia entre planeación estratégica y táctica.....	15
1.2 Modelos y métodos de cultura organizacional.....	26
1.3 Puntos de intervención .....	29
2.1 Número de empresas por tamaño y personal ocupado.....	45
2.2 Principales empresas productoras de papa frita en México.....	67
3.1 Ventas y personal ocupado por la empresa.....	70
3.3 Operacionalización de variables de la cultura organizacional.....	76
3.4 Operacionalización de variables de productividad.....	77

## **Indice de cuadros**

3.2 Definición conceptual de variables.....	75
4.1 Resumen de los principales resultados de la entrevista con la gerente general.....	82
4.2 Análisis comparativo de información proporcionada por la gerente general y los colaboradores.....	102
4.3 Desarrollo del plan estratégico.....	104

## **Indice de figuras**

1.1 Intervenciones iniciadas por el administrador.....	28
1.2 El Iceberg de la cultura organizacional.....	34
1.3 Estratos de la cultura organizacional.....	35
1.4 Proceso de la comunicación.....	40
3.1 Organigrama de la empresa.....	71

## **Introducción**

Un aspecto de gran relevancia para muchas microempresas radica en cómo pueden incrementar su productividad y una manera de lograrlo puede ser a través de la cultura organizacional. La empresa objeto de estudio, necesita ser empujada a través del mejoramiento de su cultura y así crear en los colaboradores sentido de pertenencia, que obtengan una visión compartida, que expresen compromiso hacia la empresa, que sientan que todos son todos parte de ella, que colaboren conjuntamente en equipo y así puedan lograr fácilmente los objetivos teniendo un impacto positivo dentro de ella.

Se consideró que una alternativa para atender la problemática de la empresa puede basarse en diseñar un plan estratégico para incrementar la productividad por medio del mejoramiento de la cultura organizacional. Se ha comprendido que no existe cultura perfecta, pero que se puede llegar a ser una cultura fuerte.

Por otro lado los principales problemas que se hallaron fueron los siguientes: la gerencia no brinda la información necesaria al momento de contratación, tienen problemas de identificación de valores y muy poco desarrollo en cuanto a capacitación de personal. Por parte de la administración, se presenta confusión desde su visión, misión, objetivos, valores y políticas. Estos problemas afectan directamente en la productividad de los colaboradores y de la propia empresa, que en los últimos años ha visto disminuidas sus ventas y sus ingresos.

El objetivo general de esta investigación es desarrollar un plan estratégico para incrementar la productividad de la organización por medio de la cultura organizacional.

La pregunta de investigación es ¿qué estrategias pueden contribuir para mejorar la productividad a través de la cultura organizacional?, dicho plan estratégico ira acompañada de una serie de estrategias que ayudará a mejorar o incrementar la productividad de la empresa.

En cuanto a la hipótesis, existen factores de la cultura organizacional que pueden impactar positivamente en la productividad. Identificar dichos factores se constituye como área de oportunidad para impulsar la productividad.

El tipo de investigación es mixto, debido a que comprende tanto aspectos cuantitativos como cualitativos y corresponde a un estudio de caso, ya que el contar la empresa con un número reducido de trabajadores permitió realizar entrevistas a profundidad al personal directivo y operativo así como complementar la información por medio de observación directa. Se recolectaron algunas cifras de ventas anuales. En la investigación se estudiaron dos variables: la cultura organizacional y la productividad, la variable dependiente es la productividad y la independiente es la cultura organizacional.

La información se obtuvo a partir de entrevistas a la gerente general para contar con información desde el punto de vista directivo, posteriormente se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los colaboradores donde proporcionaron su opinión acerca de los principales problemas de la organización referente a la productividad y/o cultura organizacional.

El primer capítulo es el marco teórico, abarca desde la definición y tipos de planeación, definiciones de productividad, cómo se mide, importancia, definiciones de cultura organizacional, medición de la cultura, influencia en el cambio cultural, tipos de culturas, valores y creencias en la organización, motivación y cultura, comunicación, tipos de comunicación, etc.

El segundo capítulo corresponde al marco contextual y abarca: las Pymes en México; algunas instituciones que apoyan a los empresarios en el país; ¿por qué México es un buen país para crear Pymes?; internalización de las Pymes, financiamiento y crecimiento de las mismas, información de la papa, antecedentes, estadísticas de producción, de consumo, importaciones y exportaciones de la papa, personal y maquinaria que se necesita para la elaboración de la papa.

El tercer capítulo presenta la metodología, resaltando información de la empresa objeto de estudio y problemas que la aquejan, la justificación de por qué se ha elegido desarrollar esta investigación, los objetivos generales y específicos, el tipo de investigación, así como también de qué manera se obtuvo la información por medio de entrevistas semiestructuradas.

En el último capítulo se muestran los resultados obtenidos por medio de las entrevistas con la gerente general, de manera narrativa y en forma resumida en cuadros, de igual forma se graficaron las preguntas de la entrevista semiestructurada de los colaboradores con interpretación, así mismo, se desarrolló un cuadro comparativo con los resultados de la gerente y de los colaboradores para observar si existe congruencia por ambas partes. Lo más importante, se desarrolló un plan estratégico para ayudar a que la empresa pueda incrementar la productividad a través de la cultura organizacional.

Entre las conclusiones destaca que, la empresa objeto de estudio necesita reestructurar la misión, visión, objetivos, valores y políticas, el 80% de las personas que laboran actualmente conocen la misión, visión, objetivos, valores y políticas de la empresa.

No existe un curso de iniciación, dónde las personas que trabajarán en la empresa estén informadas de todo acerca de la empresa, de sus funciones, su misión, visión, objetivos, valores y políticas.

El 87% de los colaboradores tiene una visión en común, lo cual atribuye un punto favorable a la cultura organizacional de la empresa objeto de estudio.

La gerencia reconoce el desempeño de sus colaboradores por medio de incentivos económicos y no económicos, el 87% de los colaboradores afirman que la gerencia desde que abrió la empresa ha reconocido el esfuerzo de cada uno de ellos y es por eso que el mismo 87% de ellos tienen sentido de pertenencia.

La organización necesita reestructurar la descripción de puestos, debido a que existe confusión entre los colaboradores. Uno de los hallazgos más importantes es que la empresa no cuenta con una fuerza de ventas, lo que limita la posibilidad de expansión y crecimiento.

## **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

Se presenta un grupo de conceptos de diversos autores, que va relacionado desde la planeación hasta la cultura organizacional, debido a que se necesita puntualizar dichos conceptos para entrar de lleno con la investigación. Se proponen los diferentes puntos de vista de los autores y en ocasiones se comparan, con el fin de comprender factores de productividad, cultura organizacional y subconceptos de los mismos.

### **1.1 Planeación**

La planeación es parte del proceso administrativo, es esencial para llevar a cabo cualquier negocio, proyecto e inclusive para la vida cotidiana. Sin la planeación sería muy difícil llevar a cabo algo y que pueda triunfar. Es necesario debido a que en ello podemos prever los problemas que puedan surgir en el futuro y si hubiese, cómo evitarlos. Se puntualizan los objetivos, metas y estrategias a cumplir, en otras palabras se deberá describir los resultados que desees obtener, sea de un negocio, proyecto, algún programa de mejora, etc.

A continuación se destacan conceptos de planeación:

(Rodríguez, 2017:19), sugiere que “está conformada por numerosas decisiones orientadas hacia el futuro. A ella se destinan pensamiento y tiempo en el presente como una inversión para el futuro”

(Gómez, 1994:12), refiere que la planeación “Permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización como base en la técnica, así como es establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades”

(Capirzo & Arroyo de Rodas, 2000:80), mencionan que la planeación “es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación.”

Es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que funcione eficazmente, esto solo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada. La planeación procede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en un futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento de riesgo y minimizarlo. (Münch & García, 2009:70)

### **1.1.1 Planeación Estratégica**

Jackson (2009), la planeación estratégica va dirigida a la organización en general, y debe de ser manejada por la gerencia. Ésta no va dirigida a mandos medios o rangos bajos. El propósito de la planeación estratégica es, verificar que se cumplan las metas y objetivos facilitando con herramientas para su logro. La planeación estratégica, como corriente y enfoque administrativo, trata sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables de la dirección de una empresa o institución.

A continuación se muestran algunos conceptos de planeación estratégica:

(Jackson, 2009:215), sugiere que la planeación estratégica es “el proceso que se utiliza para: diagnosticar los entornos internos y externo de la organización, decidir cuál será su misión y visión, plantear metas globales, crear y seleccionar las estrategias generales que se aplicarán y asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas”.

El concepto de Jackson es completo, porque va desde el diagnosticar a la empresa hasta establecer metas, objetivos y recursos, todo para llegar a las metas.

(Chiavenato, 2014:170), la planeación estratégica “se refiere a los objetivos proyectados a largo plazo”, es dirigida por la alta administración, destaca que cuando se estudia, se debe tomar decisiones hoy, pero con la vista en el futuro.

(Martínez, 2015:12), la planeación estratégica “es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro”.

(Gómez, 1994:55), alude que “es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa, y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.”

Decide sobre los objetivos de la organización, sobre los recursos que serán utilizados. Las características principales que menciona Gómez (1994) son: constituye los planes específicos, debe ser conducida por los altos niveles gerenciales, se maneja información externa, afrontamiento de mayor nivel de incertidumbre y se diferencia de las demás por la eficiencia.

### **1.1.2 Planeación táctica**

A continuación se destacan conceptos de autores:

La planeación táctica según Chiavenato (2014), se debe de concentrar en uno de sus componentes como: departamentos o unidades por separado y siempre busca alcanzar objetivos departamentales, esto quiere decir que busca objetivos específicos.

De otra forma la planeación táctica debe ir ligada a la planeación estratégica, debido a que es dirigida y coordinada por ella.

(Gómez, 1994:56), Se refiere al empleo más efectivo de los recursos que se ha aplicado para el logro de los objetivos dados y específicos, parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica.

Algunas de las características son: aparece dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica, es manejada por los mandos medios, se refiere a un área específica no global, maneja información interna y externa y sus principales parámetros son la eficiencia y eficacia.

### 1.1.3 Planeación operacional

La planeación operacional va en jerarquía, y es la de último nivel, describe la forma en que el personal debe cumplir con tareas específicas, para que la planeación táctica pueda tomar el trabajo de la operacional y entregarlo a su completa disposición a la planeación estratégica.

(Chiavenato, 2014:175), describe de manera general que la planeación operacional está dirigida a corto plazo, con tareas y actividades específicas y detalladas.

(Gómez, 1994:58), se refiere a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de las unidades de operaciones, sus características principales son; permanece dentro de los lineamientos por la planeación estratégica y táctica, es manejada por los jefes de menor rango jerárquico y su parámetro principal es la eficiencia.

### 1.1.4 Diferencia entre planeación estratégica y planeación táctica

A menudo se habla acerca de la diferencia estratégica y táctica, pero casi nunca se aclaran, las decisiones para una persona pueden ser estratégicas, pero para otra pueden ser tácticas. (Ver tabla 1.1).

**Tabla 1.1 Diferencia entre planeación estratégica y táctica.**

<b>Planeación Estratégica</b>	<b>Planeación táctica</b>
Trata sobre las decisiones de efectos duraderos, planeación a largo plazo, difícilmente reversibles, perspectiva más amplia, formula los objetivos para su alcance, ofrece los medios y los fines.	Abarca periodos breves, perspectiva corta, trabaja a corto plazo, trabaja en lo particular, es más estrecha esta planeación, persigue los objetivos específicos

**Fuente: Elaboración propia**

### 1.1.5 Importancia

(Rodríguez, 2017:19) cita que: “la importancia se aprecia mejor cuando se considera el lugar que ocupan muchas organizaciones administradas de forma adecuada, convencidas de que su futuro depende de ella y de la tecnología”.



(Gómez, 1994:57), señala que es de tal importancia la planeación como el ejecutar, para realizar cualquier cosa se necesita de la planeación antes de realizar o ejecutar alguna decisión. Destaca que, “muchas personas se justifican tratando de decir que la planeación puede resultar muy costosa y que no tienen tiempo para ello”. Todo lo que se desee planear, se necesita plasmar con papel y lápiz para poder revisarlo y si existe alguna modificación realizarla sin problema.

(García, 2009:73), alude a que la planeación “es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que pueda deparar el futuro”.

La planeación se puede medir con los resultados finales, así como también siempre debe estar apoyada de la previsión, deberá anticiparse a todas las variables tanto internas como externas que afecten a los planes, sin embargo se necesitará de otras variables, como la decisión.

Las decisiones son esenciales para la elaboración de un plan, si se presentan opciones a elegir o problemas se deberá elegir por una opción, alternativa o solución y se deberá realizar con eficacia para poder alcanzar los objetivos planeados.

### **1.1.6 Toma de decisiones**

Los enfoques tradicionales para el estudio de la toma de decisiones en las empresas han hecho énfasis en la racionalidad, sin embargo cada vez más los investigadores del comportamiento organizacional descubren que las emociones y los estados de ánimo tienen una influencia importante en la toma de decisiones. Las emociones y estados de ánimo son útiles, las personas que tienen buen sentido del humor o bien las que tienen emociones positivas utilizan con más frecuencia la heurística para tomar decisiones acertadas con rapidez. Las emociones positivas también mejoran la capacidad para resolver problemas. (Robbins & Judge, 2013:116)

(Koontz & Weihrich, 1991:124), destaca que “todas las decisiones se toman en un ambiente que exista la incertidumbre, sin embargo el grado variará desde una certeza relativa hasta gran incertidumbre. En la toma de decisiones existen ciertos riesgos implícitos”.

Destaca que, en cualquier situación de incertidumbre las personas están razonablemente seguras sobre lo que ocurrirá cuando tomen alguna decisión. “Se dispone de la información, se considera confiable y se conocen las relaciones de causa y efecto”. Por otra parte, las personas siempre se encontrarán en una situación de incertidumbre debido a que no tienen el conocimiento completo de que la información sea verídica y tiene la inseguridad de que pasará, sí llegan a tomar un mala decisión.

(Jones & George, 2010:227), en su concepto de toma de decisiones hablan particularmente hacia los gerentes de las empresas u organizaciones, definen el concepto como:

El proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se le presentan, analizando las opciones y tomando determinaciones, o decisiones relacionadas con las metas y líneas de acción apropiadas que mejoran el desempeño organizacional, mientras que las malas decisiones afectan negativamente al desempeño. (Jones & George, 2010:227)

## **1.2 Plan estratégico**

Es una herramienta que reúne lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y visión, lo que conlleva a establecer estrategias y tácticas para llevar a cabo el plan. (Elaboración propia).

(Chiavenato, 1994:124), destaca que, en un plan estratégico se debe de tener en cuenta la posición en la cual estará la empresa en un futuro, especialmente con los productos y el mercado que tiene.

(Sainz de Vicuña, 2017:76), señala “que un plan estratégico es un plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas ha adoptado hoy, en referencia a lo que en los próximos años”.

Para llegar a las metas y objetivos establecidos, se recurre a la elaboración de planes, los cuales adjuntan las estrategias que se necesitan para llegar al objetivo de la organización, pero solo es manejado por los mandos gerenciales.

### **1.2.1 Definición de estrategia**

(García, 2009:96), destaca que una estrategia “es el arte de dirigir y coordinar las acciones militares y de hacer una cosa para alcanzar un objetivo”

(Pupo, 2004: 32) señala que “la estrategia surgió en el campo militar como competencia para derrotar al enemigo”. Lo que Pupo destacó, es que las estrategias se realizan en la etapa de la planeación para poder entrar a un mercado nuevo, para mejorar un producto o servicio, para mantenerse siempre a la vanguardia, para no quedarse en el pasado y que la competencia te absorba.

(Chiavenato, 2014:171), “la estrategia es innovación, diversificación y planeación financiera, además es un conjunto de ellas dirigidas a los objetivos a largo plazo”. En la actualidad las estrategias se deben realizar para triunfar en el mercado.

### **1.2.2 Características de las estrategias**

(Chiavenato, 2014:172) establece cuatro características de las estrategias:

1. Incluye a la organización como un todo
2. Es un medio para alcanzar los objetivos de la organización
3. Está orientado hacia el largo plazo
4. Se decide el nivel institucional de la organización

### **1.3 Productividad**

La productividad es una parte esencial para cualquier organización, muchos autores puntualizan que se puede medir a través del número de productos terminados, combinados con la eficacia y eficiencia.

### **1.3.1 Definición de productividad según varios autores**

En breve se citan algunas definiciones de diferentes autores que concuerdan con variables en común como eficacia y eficiencia.

(Anzola, 2002:262), propone que: “la productividad es una medida de la eficiencia con que una empresa produce bienes y servicios; o bien, es la relación entre la producción de los bienes y servicios, y los insumos (humanos y no humanos) utilizados en el proceso productivo”.

(Álvarez, 2013:19), señala que la productividad “hace referencia al número de unidades de output (salida de mercancía), producidas por cada unidad empleada del factor”.

Destaca en este concepto, las unidades producidas, el autor defiende que la productividad se mide por los resultados esperados en producción, y también lo compara con la eficiencia.

Se remarca que, tiene una relación la productividad con la eficiencia, porque sí la empresa u organización quiere conocer el grado de productividad de ésta, se puede medir a través de las unidades producidas.

(Hernández & Rodríguez, 2011:4), sugiere que “la productividad es el reflejo de la eficiencia y de la eficacia que deben lograr la correcta administración y la gerencia de una empresa”.

“La productividad es la forma más eficiente para generar recursos midiéndolos en dinero, para hacer rentables y competitivos a los individuos y sus sociedades” (López, 2013:11).

El autor Jorge López (2013), destaca que la productividad se realiza gracias a las personas que laboran dentro de la organización, de sus conocimientos y recursos de cualquier tipo, para crear en grandes volúmenes lo que la gente necesita.

La producción es afectada por la productividad de los trabajadores, si un trabajador tiene una buena productividad en sus actividades diarias, se verá reflejada en la producción de la organización.

### **1.3.2 ¿Cómo se puede medir la productividad?**

Se pueden medir de varias formas, pero la más certera es en base en la producción en unidades que tiene la organización.

En un artículo publicado por (CNN Expansión, 2015), señala que “la productividad en una empresa se logra cuando se ha podido optimizar el uso de los recursos”. Medir esta productividad es una de las actividades frecuentes de las empresas para conocer su productividad, pero lo hacen de manera segmentada.

Menciona tres pasos:

1. Crear una oficina de Gestión de desempeño, se encargara de construir indicadores de medición, verificar su pertenencia y actualizarlos.
2. Mide la productividad de todos los empleados, ésta será una forma de evaluar la productividad de tus empleados, que se ve afectado en la productividad organizacional.
3. Por último, genera indicadores de medición vinculados a la estrategia de negocio: Darán aspectos o puntos que ayuden a entender el comportamiento de la organización, lo cual va ligado a la cultura de la misma.

La productividad lleva de la mano a la eficiencia y eficacia, deben de trabajar conjuntamente para que el proceso de productividad se lleve de la mejor manera posible.

(Álvarez, 2013:11), destaca que: “la productividad se puede medir a través de la cantidad de productos o servicios producidos en la empresa, resalta en el concepto de productividad; que es sinónimo de eficiencia debido que lleva una correlación. Si la empresa considera que tiene una “buena productividad”.

El aumento de la productividad es realmente importante, la economía de México es sustentada la mayor parte por las pequeñas y medianas empresas, si no hubiese productividad dentro de ellas, no tendrían el mismo resultado que ahora tienen marcado en el PIB. (FORBES, 2017)

Como menciona Forbes en 2017, que las Pymes generan más del 72% de empleos y aportan el 52% en el PIB, así que la productividad que lleva de la mano con la eficiencia es de suma importancia para las empresas mexicanas, se cree que la mejor forma de medir la productividad es conociendo el número de productos producidos y vendidos (Forbes, 2017).

### **1.3.3 Importancia de la productividad**

Para que una empresa pueda crecer y aumentar su rentabilidad, debe trabajar en la organización, conjugando los materiales y los trabajadores para hacer funcionarla correctamente. (Workmeter, 2018).

Siempre que combinas los materiales, las máquinas y los hombres pueden lograr cualquier objetivo que establezca la organización y así, los trabajadores pueden tener el sentido de pertenencia, porque un trabajador satisfecho en la organización es un trabajador que maximiza su potencial y por consecuencia genera ventas. La productividad es importante en una organización debido a que es una actividad totalmente productiva, que se utiliza para obtener las metas y objetivos de la empresa, también se menciona que junto con la productividad se debe combinar con técnicas para obtener las ganancias esperadas o planeadas. Workmeter (2018).

(Esperanza Bonilla, Grupo de investigación, 2012) destaca que: “es importante la productividad debido a que se debe de crear ventaja competitiva, además establece el vínculo entre las relaciones de los recursos disponibles y las unidades producidas, es una variable fundamental cuyo comportamiento acelera o retrasa la capacidad de producción”.

#### **1.4 Definición de eficiencia**

Se ha relacionado la eficiencia con las organizaciones exitosas, una empresa debe de tener tanto la eficiencia como la eficacia para obtener los resultados esperados en la planeación.

En breve se mencionan algunos conceptos:

(Chiavenato, 2014:116), propone que la “eficiencia es la medida en que se alcanzan los resultados”.

Otra de sus definiciones de Chiavenato en su libro “Administración, proceso administrativo”, define que la eficiencia: “es una medida normativa de la consecución de resultados”.

En otras palabras lo que menciona Chiavenato es: una forma de medir lo que se planeó con anterioridad, cómo se logró, si lo que realmente se plasmó con papel se realizó de la forma correcta. Dependiendo si se logró de la mejor manera quiere decir que tuvo eficiencia, de lo contrario sería ineficiencia.

(Hernández & Rodríguez, 2011:4), alude que “la eficiencia es el uso correcto de los recursos utilizados para lograr resultados”

#### **1.5 Definición de eficacia**

(Chiavenato, 2014:116), asegura que la eficiencia es “La medida de los recursos que se utilizaron en el proceso”.

De otra forma es: la mejor manera posible que una empresa debe utilizar todos los recursos disponibles como: materia prima, personal, tiempo que, es uno de los factores más importantes para la eficacia.

## 1.6 Cultura Organizacional

La cultura organizacional; es la personalidad que tiene la organización o empresa, que siempre la debe transmitir el dueño de la empresa o el gerente general hacia los colaboradores de mandos medios y bajos. (Elaboración propia).

La cultura puede ser rígida o flexible, poco amigable, apoyadora, innovadora o conservadora, realmente no importa como sea la organización, lo importante es destacar el importante papel que desempeña la cultura en la vida de los miembros de la organización y en su competitividad.

En el siglo XXI, la importancia de la cultura ha aumentado en la empresas por ejemplo, el estudio de la misma, su estructura, la forma en que la transmiten los mandos altos de las organizaciones, el sistema que comparte los valores y las creencias entre los miembros de la organización. Por otro lado se puede destacar que muchas de las empresas cuentan con culturas fuertes, bien establecidas, que tienen mayor productividad debido a los colaboradores que se sienten en un ambiente sano y por tal motivo elevan la producción y las ventas.

A continuación algunos conceptos de cultura organizacional:

La cultura organizacional: es un conjunto de practicas, creencias y valores que generan identidad, compromiso y pertenencia en los miembros de la empresa. La cultura organizacional cambia continuamente ya que es afectada por una serie de factores que moldean el comportamiento individual y colectivo de las persona. Las personas se unen a la organización, traen con ellos valores y creencias sin embargo esos valores y creencias no son suficientes para tener éxito en la organización. Las personas necesitan ser impulsadas para alcanzar los objetivos de la empresa. Este autor resalta los miembros de la organización necesitan ser guiados en el ambiente y la cultura de la organización. (Carrillo, 2016:70)

(Robbins, 1991:683). Menciona que la cultura organizacional se ocupa de ¿cómo los empleados observan y perciben la cultura de la organización?, sin importar si a los empleados les guste o no y también menciona que se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de la organización que distingue a una organización de otras,



existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización.

- 1. Innovación y toma de riesgos:** Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
- 2. Atención a los detalles:** Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención a los detalles.
- 3. Orientación a los resultados:** Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
- 4. Orientación a la gente:** Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
- 5. Orientación de los equipos:** Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
- 6. Dinamismo:** Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
- 7. Estabilidad:** Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status y no el conocimiento. (Robbins & Judge, 2013:513).

“La cultura organizacional consiste en los valores compartidos en una organización, esto define que tan importante es”. En la compañía se debe de dirigir frecuentemente a todos en la organización hacia el correcto camino de hacer bien las cosas. (Mc Shane & Glinow, 2010:414)

La cultura organizacional es: “como un atributo o cualidad interna de la organización, una variables a añadir a los elementos de contingencia organizacional como pueden ser el entorno, la estructura, la estrategia o la tecnología” (Fernández, 1997:246).

“La cultura organizacional refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros”, las culturas de las organizaciones evolucionan lentamente con el transcurso del tiempo. (Slocum, 2009:458).

### **1.6.1 Importancia de la cultura organizacional**

La cultura organizacional influye en toda la organización, en quién puede ser promovido, cómo se asignan los recursos brindados para la elaboración de los productos, es de vital importancia que los gerentes de las empresas sepan qué tipo de cultura organizacional tienen para que puedan influir a través de ella el buen comportamiento hacia los colaboradores, la función de la cultura organizacional en cada empresa es influir en el comportamiento de la organización, compartiendo los valores y creencias dentro de la misma. (Slocum, 2009:458).

Es de gran importancia que una empresa tenga una cultura organizacional fuerte, una de sus funciones principales es, que determina la calidad de vida que existe en la organización, de acuerdo a los autores citados anteriormente, se dice que la cultura es “la personalidad que tiene cada organización”, Slocum cita que también son “el alma de la empresa”, para que una empresa pueda funcionar de manera correcta, se tiene que realizar un estudio de la constitución de la cultura, las áreas que se deben reforzar y las estrategias que se deben implementar para que funcione, ya que una cultura se puede mejorar a través del tiempo.

De acuerdo con (Robbins & Judge, 2009:552), “es importante el cómo los colaboradores perciben las características de la cultura de una organización”, destaca que las organizaciones tengan la cultura que tengan, los colaboradores la percibirán sea una cultura fuerte o débil.

### **1.6.2 Medición de la cultura organizacional**

Para (Carrillo, 2016), en su artículo publicado en la revista Ciencias administrativas, habla acerca de todo el trabajo que elaboró al estudiar los métodos, formas, modelos y estudios de, cómo medir la cultura organizacional en diferentes situaciones, destaca en su artículo varios autores que definen la cultura organizacional y sus variables. Además menciona los modelos con los cuales se puede medir la cultura organizacional por ejemplo: Los métodos para la medición de la cultura organizacional que resumió Carrillo en base al autor Lewis son:

- Métodos cuantitativos.
- Método cuantitativo para medir normas de conducta y expectativas.

- Combinación de métodos cualitativos y cuantitativos: entrevistas, discusión en grupos, dinámica organizacional.
- Cuestionario comprensivo.
- Teoría de motivación del código de color.

Por mencionar algunos métodos que Carrillo destacó en su artículo, estos nos ayudan a recolectar información de la cultura organizacional y su medición.

Por otro lado Carrillo alude a una serie de herramientas cuantitativas que son utilizados para medir la cultura organizacional en base al autor (Toca y Carrillo, 2009).

Algunos de las herramientas son:

- Cuestionario de la ideología Organizacional de Harrison
- Cuestionario de la cultura de Mackenzie
- Cuestionario de la cultura corporativa

Existen modelos y métodos de medición de cultura organizacional que Carrillo destaca en base al autor (Cújar, 2013).

Son modelos que contienen estudios internacionales, muestran las variables relacionadas, a continuación se muestran algunos modelos y métodos.

**Tabla 1.2 Modelos y Métodos de medición de cultura organizacional**

<b>Formas de medida</b>	<b>Variables relacionadas</b>
<b>Modelo adaptado de Cameron y Freeman(1991). Cuestionario de opciones múltiples y única respuesta</b>	Satisfacción laboral
<b>Constructo de cultura. Cuestionario, análisis documental, observación directa, actas de sesiones</b>	Cultura
<b>Cameron y Freeman (1991)</b>	Cultura de la jerarquía y, cultura de mercado

**Elaboración propia en base a (Carrillo, 2016:64)**

Básicamente en el publicado de Carrillo abarca todas las formas de estudiar y medir la cultura organizacional, con sustento en autores destacados y relacion de variables, muestra estudios en diferentes casos como: innovación, estrategia, estructura, trabajo en equipo y liderazgo. (Carrillo, 2016:65).

### **1.6.2.1 Identificación de estudios de cultura y su relación con otras variables**

En la investigación, se identifican estudios que miden la cultura organizacional relacionándola con otras variables como estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, innovación, orientación a los resultados y orientación a las personas. La mayor parte de los estudios revisados se desarrollan sobre las variables relacionadas a la orientación a las personas y el liderazgo (Carrillo, 2016:70).

Pocos son los estudios que abarcan estrategia, trabajo en grupo y propietarios; mientras que existe una nula contribución de estudios sobre organización, ambiente, minuciosidad y estabilidad. (Carrillo, 2010:70). Recalca que, en estudios de revisión anteriores a éste, se identifican relaciones de la cultura organizacional con calidad, liderazgo y clima organizacional. Mientras que en su estudio de revisión describe documentos con un campo más amplio de la revisión de variables con la cultura organizacional.

### **1.6.3 Influencia en el cambio cultural**

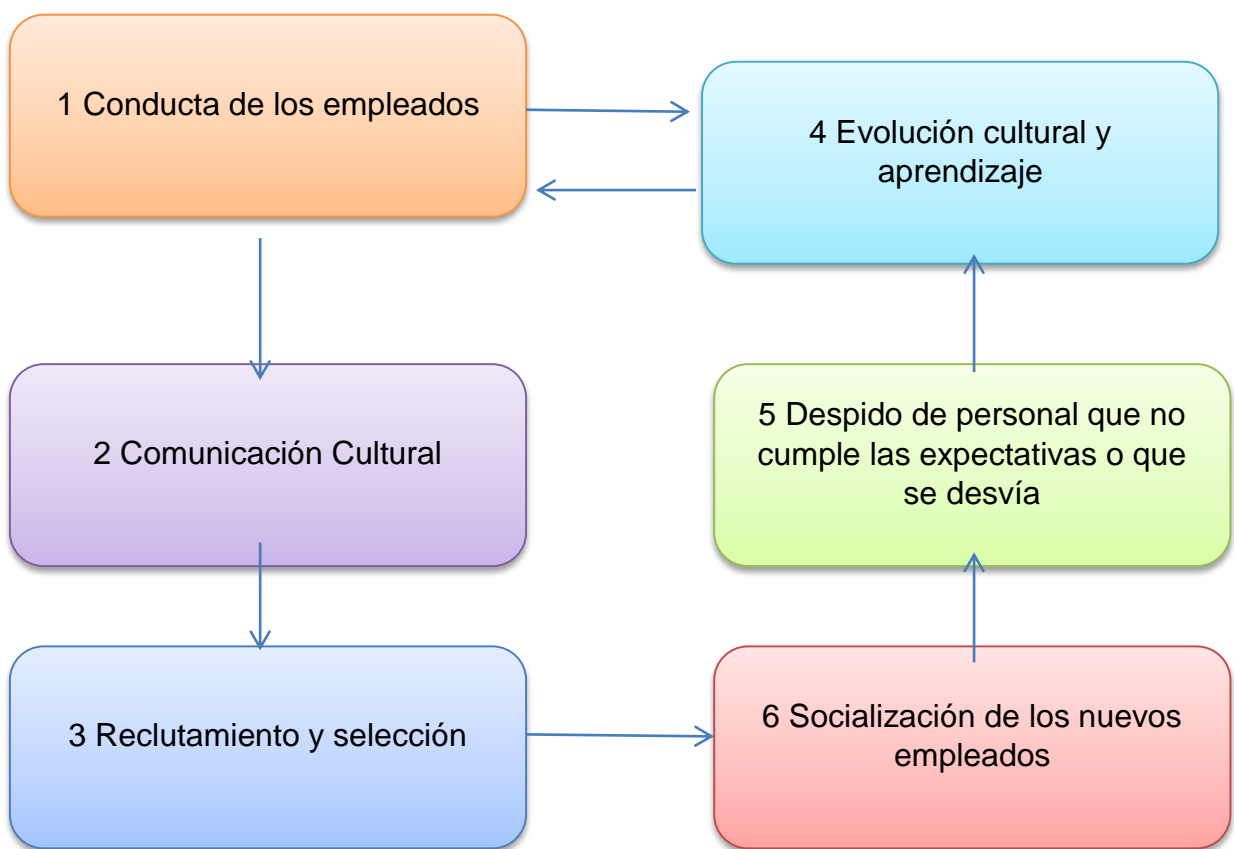
Actualmente no existe una gran investigación acerca de la influencia que provoca el cambio de la cultura en la empresa, pocos administradores valientes han estudiado el cambio en la cultura y gracias a ello, se ha podido rescatar los temas que aparecen al analizar los cambios.

- 1) Las culturas son tan evasivas y tan ocultas que no pueden ser diagnosticadas, administradas o cambiadas.
- 2) Como entender una cultura requiere técnicas difíciles, habilidades extrañas y mucho tiempo, y claro que cambiarla requiere de un mayor tiempo y esfuerzo, los intentos deliberados de cambio cultural no son realmente practicos.
- 3) Las culturas sostienen a la gente durante los periodos de crisis y sirven para evitar la ansiedad. Una de las formas de hacerlos es proporcionando continuidad y estabilidad.

En consecuencia, es natural que la gente se resista al cambio o adopción de una nueva cultura. (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2011:38)

Esto demuestra que los administradores están realmente interesados en el cambio de la cultura en la empresa, en la figura 1.1 se muestran las intervenciones iniciadas por el administrador. Se presentan las 5 intervenciones que los administradores deben considerar para producir cambios en la cultura organizacional de la empresa. (Ver Figura 1.1)

**Figura 1.1 Intervenciones iniciadas por el administrador**



**Gibson (2011:39)**

Gibson sugiere que una de las formas más eficientes de cambiar las creencias y valores de las personas es, empezar a cambiar su propio comportamiento (Intervención 1). Los administradores deben hacer que los empleados vean el valor inherente de comportarse en una nueva forma, generalmente la comunicación (Intervención 2), es el método que emplean los administradores para fomentar nuevos comportamientos.

Seguido del reclutamiento y la contratación (Intervención 3) y luego la socialización de los nuevos miembros (Intervención 4) y la remoción de los miembros existentes que se desvían de la cultura (intervención 5). Cada una de las intervenciones se debe hacer después de realizar diagnósticos. (Gibson, 2011:38)

De acuerdo con Gibson, existen puntos de intervención que ayudan a la cultura organizacional a mejorar. (Ver tabla 1.3)

**Tabla 1.3 Puntos de intervención**

<b>Puntos de intervención.</b>	<b>Ejemplos</b>
1	Retroalimentación de lo que se espera
2	Análisis de la historia, el folclor y los relatos
3	Reclutamiento y selección de individuos que se ajustan a la cultura
4	Programa de capacitación, mentoría y asesoría
5	Despido de individuos problemáticos o que no tienen un buen desempeño, usando un debido proceso justo y adecuado.

**Fuente: Gibson (2013:39)**

#### **1.6.4 Cultura Organizacional y sus efectos**

(Gibson, 2011:33), destaca que algunos de los efectos de la cultura organizacional incluyen en expectativas compartidas, valores y actitudes. Ejercen influencia en los individuos.

Afecta de manera directa a la calidad del servicio con los clientes por eso es importante que los miembros de la organización se adapten a la cultura. Investigadores han estudiado y sugerido los efectos e indican que: ésta proporciona y estimula una forma de estabilidad, también tienen un sentido de pertenencia.

Además de la estabilidad y la identidad, puede generar lealtad, lo cual es muy importante y muy valorable por parte de los dueños de la organización, pocas empresas generan lealtad de parte de los miembros hacia la organización.

Gibson destaca que existen culturas fuertes y débiles, una cultura fuerte se caracteriza por empleados que comparten sus valores centrales como organizaciones religiosas y empresas japonesas (Toyota). Por otro lado las débiles son todo lo contrario son empresas que cada miembro de la organización tienen valores diferentes y no están centrados en la organización.

### **1.6.5 Funciones de la cultura según Robbins**

- Define límites; Es decir señala diferencias entre una organización y las demás.
- Confiere a la organización un sentido de identidad.
- La cultura facilita que se genere el compromiso de algo superior al interés personal de un individuo.
- Refuerza la estabilidad del sistema social, la cultura es el pegamento social que mantiene unida a la organización, ofreciendo los estándares de lo que deben hacer y decir los empleados.
- La cultura sirve de mecanismo de control y lógica que guía y da forma a las actitudes y la conducta de los empleados. (Robbins, 2013:530)

### **1.6.6 Características de la cultura organizacional según Idalberto Chiavenato**

1. **Regularidad de los comportamientos observados:** Las interacciones entre los miembros, se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia, y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. **Normas:** Pautas de comportamiento, políticas trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. **Valores dominantes:** Son los principios que defiende la organización y se espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
4. **Filosofía:** Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. **Reglas:** Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización.

6. **Clima organizacional:** La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores. Chiavenato (2009:126).

### **1.6.7 Tipos de cultura organizacional**

Algunos autores destacan tipos de cultura organizacional en base a su punto de vista organizacional.

#### **1.6.7.1 Cultura Burocrática**

“La organización que tiene en practica la formalidad, reglas, procedimientos de operación estándar y una coordinación jerárquica”. (Las metas son la previsibilidad, eficiencia y estabilidad), (Slocum, 2009:469).

“Es una organización que pone énfasis en sus reglas, políticas, procedimientos, cadena de mando y toma de decisiones centralizada” (Gibson, 2011:36).

#### **1.6.7.2 Cultura de clan**

“Sus atributos son; la tradición lealtad, compromiso, una amplia socialización, trabajo en equipo, autodirección y la influencia social. Sus miembros reconocen que tienen una obligación más allá del salario” (Slocum, 2009:470).

“Ser parte de una familia trabajadora, seguir la tradición y los rituales, el trabajo en equipo y el espíritu, la autodirección y la influencia social son las características de ella” Gibson, 2011:36).

#### **1.6.7.3 Cultura emprendedora**

Existe un gran compromiso con la experimentación, la innovación, y con estar a la vanguardia, no solo reacciona con rapidez a los cambios del entorno, si no que crea los



cambios, se destaca por tener altos grados de creatividad y disposición de asumir riesgos (Slocum, 2009:471).

“La innovación, creatividad, toma de riesgos y la búsqueda agresiva de oportunidades ilustran una cultura empresarial, los empleados entienden el cambio dinámico, las iniciativas individuales y la autonomía son practicas estándar” (Gibson, 2011:36).

#### **1.6.7.4 Cultura de mercado**

Se caracteriza por el logro de metas mensurables y exigentes, sobre todo las financieras y las basadas en el mercado (por ejemplo, el crecimiento de las ventas, rentabilidad y participación del mercado).

En la cultura de mercado, la relación entre el individuo y la organización debido a que es contractual, es decir las partes que convienen de antemano, las cuáles serán sus obligaciones. (Slocum, 2009:472).

“Hace un énfasis en el aumento de las ventas, el aumento en la participación de mercado, la estabilidad financiera. Los empleados tienen una relación contractual con la empresa y existe poco sentimiento de trabajo en equipo y cohesión (Gibson, 2011:37).

#### **1.6.7.5 Culturas fuertes vs culturas débiles**

En una cultura fuerte, los valores fundamentales de la organización son competidos por muchos individuos y se adoptan de forma intensa. Cuantos más miembros acepten los valores fundamentales y mayor sea su compromiso, más fuerte será la cultura y mayores influencias habrá sobre el comportamiento de sus integrantes, ya que la intensidad y alto grado en que se comparten sus valores crean un ambiente con un gran control del comportamiento. Una cultura fuerte debe reducir la rotación de personal, ya que demuestra un alto nivel de acuerdo con respecto a aquello que la organización representa. Esa clase de unanimidad de propósito fomenta la cohesión, la lealtad y el compromiso organizacional. Estas características, a la vez reducen la tendencia de los empleados a abandonar la empresa. (Robbins & Judge, 2013:514)

## **1.7 Valores y creencias en la cultura organizacional**

De acuerdo con (Robbins & Judge, 2013:144), “Los valores representan convicciones fundamentales que a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de existencia, es preferible a otro puesto o inverso”. Robbins & Judge remarcan que los valores contienen elementos de criterio que incluye; Ideas personales sobre lo que es correcto o incorrecto, bueno, malo o deseable.

Sin embargo “los valores tienen atributos tanto de contenido como de intensidad. El atributo de contenido establece que un modo de conducta o estado de existencia es importante, mientras que el atributo de intensidad especifica que tan importante es. Cuando se ordenan los valores de un individuo en cuanto a su intensidad, se obtiene un sistema de valores”. Destaca que todos tenemos una jerarquía que constituye un sistema de valores, en el cual se observa la importancia de cada valor, esto depende de cada persona. Los valores relativamente son estables y permanentes, son enseñados desde casa y en la escuela con familiares, amigos y maestros.

“Los valores son esenciales para entender las actitudes y la motivación de las personas, y también influyen en nuestras percepciones. Los individuos ingresan a una organización con nociones preconcebidas acerca de lo que debe de ser y lo que no debe de ser”. (Robbins & Judge, 2013:144).

Según Forbes en el artículo “Desvistiéndonos por nuestra cultura” (Amozorrutia, 2017), alude a que “lo que mueve a la organización es la cultura, compuesta por una serie de normas, rituales, códigos y valores compartidos que guían la actitud de los colaboradores”. Como personas muchas veces nos describiríamos de ciertas maneras o formas, de acuerdo a nuestra personalidad, nos podemos catalogar como “perfeccionistas”, “necios” o “alegres”. Muchas veces tenemos arraigado ciertos valores y creencias que se hacen difíciles de modificar o cambiar, lo mismo sucede con las organizaciones. “Las organizaciones cuentan con una cultura ya establecida por los dueños y gerentes generales, están compuestas por una serie de normas, creencias, rituales, códigos y valores compartidos, que guían la actitud y el

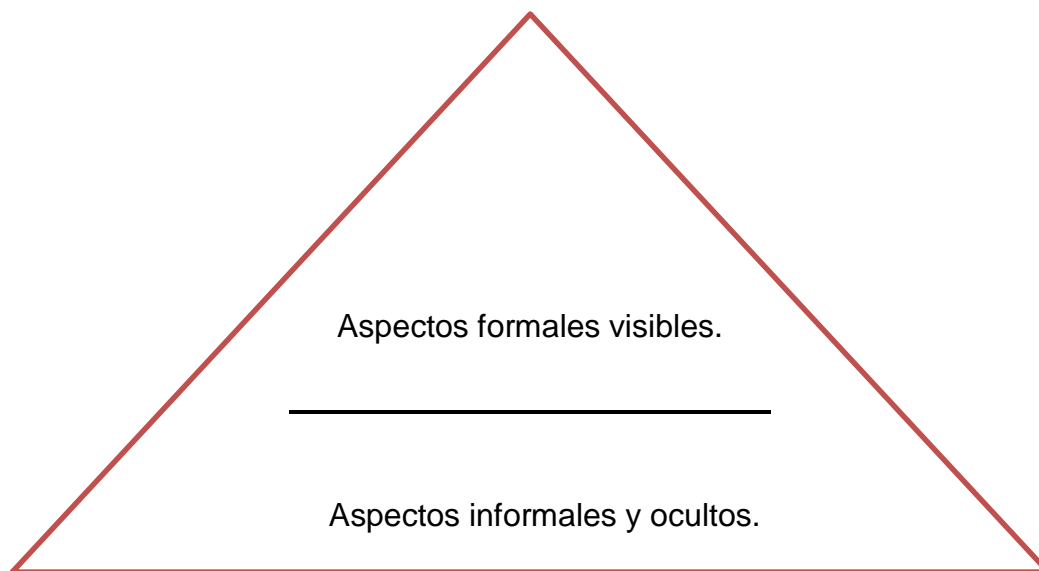
comportamiento de los colaboradores y conjugan la identidad de la misma” (Amozorrutia, 2017).

### **1.8 El Iceberg de la cultura organizacional**

El iceberg tiene una explicación: La cultura organizacional presenta varios estratos, con diferentes grados de profundidad y arraigo, para conocer la cultura de una organización es necesario analizar todos esos niveles. La figura 1.2, muestra los diversos estratos de la cultura organizacional.

Cuanto más profundo sea el estrato, mayor será la dificultad para cambiar la cultura, el primer estrato “Artefactos”, que caracterizan físicamente a la organización, es el más fácil de cambiar porque está constituido por elementos físicos y concretos como instalaciones y muebles. A medida que se profundiza en otros estratos, la dificultad para cambiar se vuelve mayor (Chiavenato, 2009:125).

**Figura 1.2 El iceberg de la cultura organizacional**



**Fuente: (Chiavenato, 2009:125)**

### Aspectos formales y visibles:

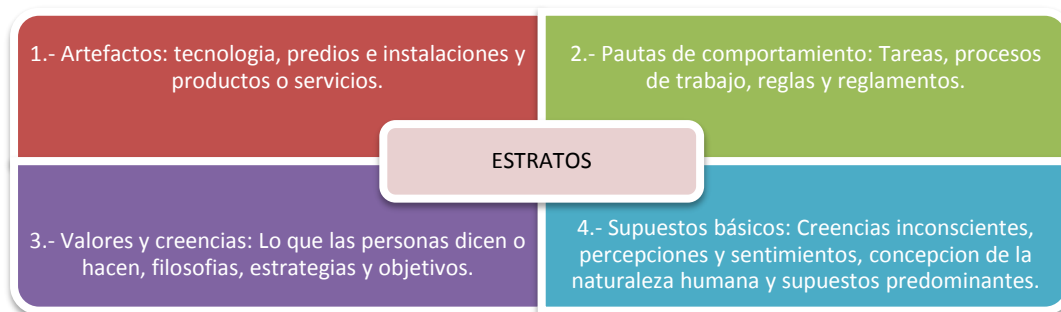
- Estructura de la organización
- Títulos y descripciones de puestos
- Objetivos y estrategias
- Tecnología y practicas
- Políticas y directrices de personal
- Métodos y procedimientos de trabajo
- Medidas de productividad
- Medidas financieras

### Aspectos informales y ocultos:

- Pautas de influencia y de poder
- Percepciones y aptitudes de las personas
- Sentimientos y normas grupales
- Valores y expectativas
- Normas de interacciones formales
- Relaciones afectivas

### Figura 1.3 Estratos de la cultura organizacional

A continuación se muestran los estratos de la cultura organizacional.



**Fuente: Elaboración propia en base a (Chiavenato, 2009:126)**

## **1.9 Cambio cultural en el ámbito de las organizaciones.**

(Alles, 2007:467), destaca en su libro que, generalmente los directivos están preocupados por cómo enfrentar el cambio, cualquiera que sea la actividad de su organización. Desde pequeños a grandes cambios, todo debe ser contemplado y atendido. En el mundo se viven épocas de cambio, sin importar si cada uno a nivel individual está de acuerdo con ello o no, cambios siempre habrá y en una organización más.

La organización decide los cambios que se realizarán en la organización, desde cambiar o reemplazar el software y el hardware de la empresa hasta cambios de proyectos.

Puede que existan situaciones donde el cambio será brusco y rápido, como ejemplo: el cambio de nuevos accionistas o dueños que pueden implementar su misión, visión y valores, también implementar la cultura que ellos deseen, por tal motivo siempre habrá cambios. También esto dependerá de factores internos y externos o por nuevos competidores en el mercado, cambios económicos y globales. La empresa se debe adaptar a los cambios, si es que desean sobrevivir en un mercado competitivo (Alles, 2007:469).

El cambio cultural puede surgir como una necesidad frente a situaciones comerciales, de imagen, de marca, etc. En una visión simplificada de cómo encarar el cambio, muchos sostienen que este se alcanza desarrollando la competencia “adaptabilidad al cambio” esto es parcialmente cierto, un esquema exitoso de cambio cultural implica que al mismo tiempo se diseñe un modelo de competencias que represente el cambio deseado junto con el desarrollo de la competencia específica en todo el personal, directivo y empleados (Alles, 2007:470).

En relación al cambio cultural, así como con otros objetivos que suelen adicionarse a los modelos de competencias. Existe la pregunta ¿Por qué los modelos de competencias no reflejan aquello que una organización desea alcanzar, como la estrategia o un cambio de cultura?, pues Alles menciona que muchos modelos de competencias son procesos administrativos donde las competencias no representan ni el cambio buscado ni la estrategia organizacional. Los modelos no producen ni representan el cambio (Alles, 2007:471).

## 1.10 Motivación y cultura

La motivación puede ser considerada como un proceso, en el cual se incluye la propia conducta motivada, la motivación debe referirse a un proceso adaptivo, que es el resultado de un estado de interno de un organismo que impulsa y le dirige hacia una acción en sentido determinado. La motivación es una variable interviniente con características de activación y dirección. (Palmero, Abascal, Martínez & Chóliz, 2002:12)

“La motivación puede definirse como las fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, su nivel de esfuerzo y su nivel de persistencia ante los obstáculos” (George & Jones, 2010: 463).

George (2010), alude a que la que motivación es de suma importancia para que los gerentes puedan dirigir una organización, “La motivación también aclara porque un mesero, es amable o grosero y porque una maestra de jardín de niños realmente trata de lograr que los niños les guste aprender” (George, 2010:464).

La motivación afecta directamente al comportamiento de una persona, cuando existe en una organización donde el personal se encuentra motivado resulta una idea genérica, no sabemos qué aspectos son los que motivan a cada individuo de la organización. Si los gerentes de las organizaciones se encuentran motivados, pueden transmitir esas direcciones de comportamientos a cada individuo, si podrán lograr las metas y los objetivos establecidos como un conjunto. La motivación puede venir de dos formas; de forma Intrínseca o extrínseca.

De acuerdo con (George, 2010:464). La motivación intrínseca “es un comportamiento que alguien exhibe por el valor que tiene en sí”, en este caso la motivación tiene como fuente la exhibición del comportamiento mismo y la motivación proviene de realizar el trabajo en sí. Y la motivación extrínseca “es aquel que se exhibe para obtener recompensas materiales o sociales, o bien para evitar un castigo”.

Las teorías de motivación están fundadas en ciertos aspectos culturales que no son iguales en todos los países, se basan en pautas estadounidenses. En la teoría jerárquica de necesidades (realización), implica dos características culturales; una moderada aceptación de riesgos, a

diferencia de las culturas que evitan la incertidumbre y el enfoque en el desempeño, que se basa en conquistas materiales (Chiavenato, 2009: 259).

La motivación individual se refleja en el clima de la organización, las personas se adaptan continuamente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional. Por ejemplo, la frustración, al no satisfacer necesidades superiores provoca muchos problemas de adaptación. A título de ejemplo, la satisfacción de esas necesidades superiores generalmente depende de personas que están en puestos de autoridad.

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando el personal se encuentra motivado, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración, etc. Cuando las personas están poco motivadas sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción y en casos extremos pueden llegar a episodios de inconformidad, agresividad y revueltas (Chiavenato, 2009:261).

### **1.11 Cultura organizacional y socialización**

Los autores (Kreitner y Kinicki, 2010:64), del libro *Organizational Behavior* destacan que la cultura de una organización puede impactar la motivación de los trabajadores, la satisfacción y las ventas. SouthWest, es una empresa que menciona en su libro y en éste menciona que es capaz de mantener una tasa baja de desempleo y un alto grado de satisfacción en el trabajo gracias a la creación de un ambiente positivo y relajado. Los empleados deben tener la mirada en la cultura de la empresa. Menciona que la empresa SouthWest Airlines depende directamente de sus empleados además deben concentrarse en la cultura que producirá beneficios y alta productividad.

Aluden a que la cultura organizacional es un conjunto de creencias y valores compartidos que implica asumir lo que un grupo de personas determina y como lo percibe, la definición destaca 3 características importantes: primero, la cultura organizacional es transmitida a los

nuevos empleados a través de la socialización, segundo, la cultura organizacional influye en el comportamiento en el trabajo y tercero, la cultura organizacional opera en diferentes niveles.

Todo ello demuestra la conexión entre la cultura organizacional y la socialización según Kreitner y Kinicki.

### **1.12 Cultura organizacional, toma de decisiones y liderazgo**

Los individuos en las organizaciones toman decisiones, es decir eligen entre dos o más alternativas. Los directivos determinan las metas de la empresa, cuáles productos o servicios vender, cómo financiar del mejor modo las operaciones o donde ubicar una nueva planta de producción. La toma de decisiones ocurre como una reacción ante un problema. (Robbins & Judge, 2013:174). La cultura organizacional liga a la toma de decisiones, debido a que la gerencia o los altos mandos tienen la obligación de tomar importantes decisiones que ayudarán a la empresa a mejorar su cultura; sin embargo existen niveles en la organización donde, los mandos medios tienen el poder de tomar decisiones como en producción, logística y ventas, pero no tienen el poder para decidir que podría cambiar o mejorar en la cultura organizacional, porque dicha cultura ya se encuentra establecida por la gerencia.

Cuando la gerencia toma decisiones para mejorar o restablecer la cultura organizacional, los colaboradores de la empresa se adaptan a la nueva o mejorada cultura, el proceso conlleva a una toma de decisiones entre varias alternativas para un mejor desempeño y resultado por parte de los colaboradores.

De acuerdo con (Robbins & Judge, 2013), indica que “los líderes utilizan recursos emocionales para transmitir sus mensajes, cuando los líderes se sienten emocionados, entusiastas y activos, es más probable que animen a sus subordinados y les transmitan la sensación de eficacia, competencia, optimismo y alegría”



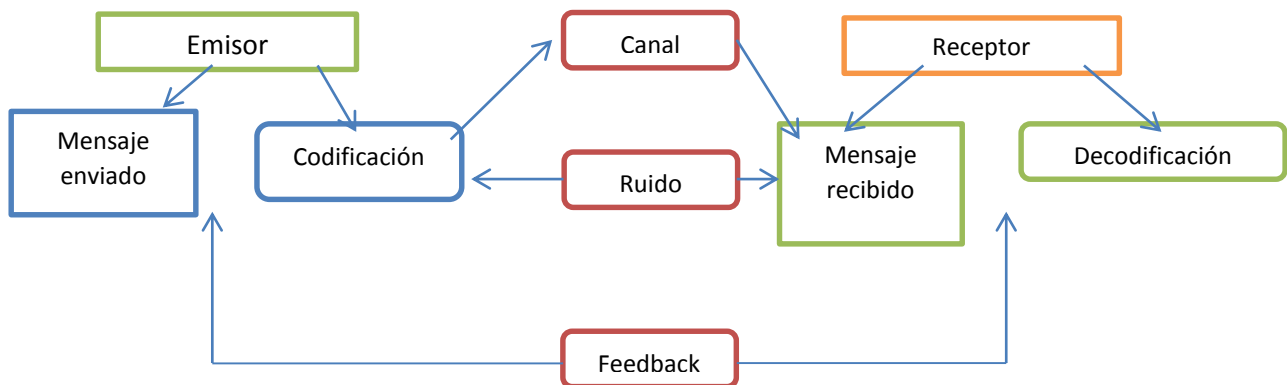
### 1.13 Comunicación

La comunicación tiene lugar dentro del grupo, es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan tanto sus frustraciones como sus sentimientos de satisfacción, por tanto, la comunicación ofrece un medio para la expresión emocional de los sentimientos, así como para satisfacer las necesidades sociales. La comunicación favorece la motivación porque les aclara los individuos lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo y cómo podrían mejorar si su rendimiento fuera insatisfactorio. La comunicación proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, gracias a la transmisión de datos requeridos para identificar y evaluar alternativas. (Robbins & Judge, 2013)

Alude a que la comunicación tiene cuatro funciones primordiales dentro de un grupo o una organización:

- Control
- Motivación
- Expresión emocional
- Información

**Figura 1.4 Proceso de la comunicación.**



**Fuente: (Robbins & Judge, 2013:338)**

En la figura 1.4 se describe el proceso de la comunicación según (Robbins & Judge, 2013), las partes esenciales del modelo son: el emisor, la codificación, el mensaje, el canal, la decodificación, el receptor, el ruido y la retroalimentación.

El emisor inicia un mensaje al codificar un pensamiento, el mensaje es producto físico real de la codificación del emisor, cuando hablamos, lo que se dice es el mensaje. Cuando escribimos, lo que se escribe es el mensaje. El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje. El emisor lo selecciona y determina si utilizará un canal formal o uno informal. Los

canales formales los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros, los canales informales, que son espontáneos y surgen como respuesta a las decisiones individuales. El receptor es la persona a quien se dirige el mensaje y que primero debe traducir los símbolos a una forma comprensible, este paso es la decodificación del mensaje. El ruido representa las barreras a la comunicación que distorsionan la claridad del mensaje, como los problemas de percepción, sobrecarga de información y diferencias culturales y por último la retroalimentación es la comprobación del éxito que se ha logrado al transmitir los mensajes. (Robbins & Judge, 2013)

### **1.13.1 Tipos de comunicación**

A continuación se destacan los tipos de comunicación que existen en las organizaciones en el siglo XXI.

#### **1.13.1.1 Comunicación descendente**

(Robbins & Judge, 2013:339), definen que “la comunicación descendente: es la que fluye desde el nivel de un grupo u organización hasta un nivel inferior”, lo utilizan los líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, explicar las políticas y los procedimientos, señalar los problemas que necesitan de atención inmediata y brindar retroalimentación acerca del desempeño.

#### **1.13.1.2 Comunicación ascendente**

“Fluye hacia un nivel superior del grupo u organización”, se utiliza para brindar retroalimentación a los jefes, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. (Robbins & Judge, 2013:339), Esta comunicación permite que los gerentes conozcan los sentimientos de los empleados hacia su puesto de trabajo, hacia sus colegas y hacia la organización en general.

#### **1.13.1.3 Comunicación lateral**

(Robbins & Judge, 2013:339), destaca que “se da entre los miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente horizontalmente”.

### **1.14 Ventas**

De acuerdo con (Gorostieta, 2001:21), “las ventas podrían definirse como una representación personal cara a cara o por medios modernos como internet”, las ventas surgen como último paso de un sistema de producción eficiente, cuando la empresa ha cumplido con un número

determinado de piezas producidas o servicios brindados, como lo menciona Gorostieta (2011), una persona que tiene el papel como vendedor, es aquel que ofrece el producto o servicio de la empresa, siempre con el objetivo de vender en cantidades pequeñas o grandes.

Las ventas personales: es la actividad tradicional para la promoción de productos industriales y servicios, un vendedor realiza todo el ciclo de ventas desde la prospección de clientes hasta los servicios posventa, la clave de estas promociones es la demostración que todo vendedor debe hacer del producto que está promoviendo a su cliente potencial. (Gorostieta, 2001:118)

### **1.15 Cultura organizacional y productividad**

Muchos de los autores que describen la productividad, destacan que lleva de la mano la eficiencia y que la mejor manera de medir la productividad tiene un empresa, es con el número de unidades producidas, por ejemplo (López, 2013:11), alude que la mejor forma de saber si una empresa es productiva, es identificando los números de las ventas. La relación que tiene la productividad y la cultura organizacional, radica en poseer si una empresa no tiene correctamente establecidos los valores, creencias, hábitos, practicas, pensamientos, ideologías, miedos, mitos, costumbres y todos los elementos que conforman la cultura organizacional, la empresa no puede tener una eficiente y eficaz productividad, debido a que los colaboradores no comparten una misma cultura, es importante que cada uno de ellos, comprenda y viva la cultura de la empresa para que todos se encuentren en el mismo sentir, desde la gerencia hasta los de producción. Sí todos los colaboradores comparten dicha cultura, los resultados serán esplendidos, habrá una excelente productividad y por consiguiente las ventas serán altas.

Es importante resaltar que si una empresa, crea y practica una cultura, los miembros tienen un alto grado de sentido de pertenencia, trabajan mejor en equipo y obtienen un alto grado de productividad, los mejores ejemplos de dichos tipos de cultura son empresas japonesas, las cuales al momento de integrar nuevos miembros a la organización, les muestran su cultura y la forma de trabajar para compartir todos los aspectos de la cultura.

Referente al capítulo uno se puede concluir que, la cultura organizacional es un factor de suma importancia que afecta directamente a los colaboradores de la organización, sea

positiva o negativamente, cada empresa tiene una cultura que reflejan los dueños de las mismas, la cultura organizacional es aquella personalidad de la empresa, esto también depende de cómo los dueños la transmiten a los colaboradores, sabemos de ante mano que si una empresa refleja una correcta cultura como resultado esperado, es que pueden incrementar la eficiencia y eficacia, incrementar la productividad de los colaboradores, incrementar las unidades producidas, ventas, mejoramiento del clima organizacional, mejora de la comunicación, etc.

La cultura organizacional de una empresa está relacionada con la productividad de los colaboradores y con el crecimiento de la misma. Al termino de éste capítulo se destacan importantes conceptos de cultura organizacional y de productividad, que son los más importantes de ésta investigación, la relación que puede afectar a una empresa, si la cultura no está bien establecida afecta directamente a la productividad.

Los autores (Varela e Irlanda, 2010), destacan que, la cultura organizacional influye de manera directa a la productividad, de tal forma que se debe realizar un estudio y una revisión de la misión, visión, ideario, principios y propósitos institucionales cada cierto tiempo.

“Es importante considerar modificaciones en cursos de introducción o bienvenida para el personal de nuevo ingreso, al momento de reorganizar dichos aspectos se ve afectada la productividad de la organización” (Varela e Irlanda, 2010:99).

“El sólo estudio de la cultura organizacional, no garantiza de hecho el cambio planeado. La cultura orienta a los ejercicios de planeación” (Varela e Irlanda, 2010:106).

## **CAPÍTULO II MARCO CONTEXTUAL**

En este capítulo se abordan temas relacionados con las pequeñas y medianas empresas en México, entre ellos: su impacto la economía; situación actual, proyecciones, así como información relevante acerca de la producción de papa en México, canales de comercialización, consumo, importaciones y empresas importantes productoras de papa frita, puesto que la empresa objeto de estudio es productora y comercializadora de este producto.

### **2.1 Las Pymes en México**

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) generan 72% del empleo y 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. En México hay más de 4.1 millones de microempresas que aportan 41.8% del empleo total. Las pequeñas suman 174,800 y representan 15.3% de empleabilidad; por su parte, las medianas llegan a 34,960 y generan 15.9% del empleo. Las PyMEs se concentran en actividades como el comercio, los servicios y la industria artesanal, al igual que en trabajos independientes (Gobierno del Estado de México, 2016).

Uno de los proyectos que destacó en el año 2016 por parte del Gobierno de Estado de México, “Fomento a la cultura organizacional”, describe la forma en que México ha subsistido a través de la economía, cuyo respaldo está en las pequeñas y medianas empresas. El proyecto abarcó un gran fomento a la cultura empresarial que ofreció resultados en los siguientes temas: capacidades gerenciales, ambiente de negocios, apoyos gubernamentales, tecnologías de la información y de comunicación (Gobierno del Estado de México, 2016).

En este proyecto participaron organizaciones como Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Banco Nacional de Comercio Exterior. (BANCOMEXT), Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, (ENAPROCE), para contar con información de alcance nacional y de emprendimiento, con el propósito de contribuir al fomento de la cultura empresarial en nuestro país, ofrecieron resultados en temas como: capacidades gerenciales, ambiente de negocios y regulación, financiamiento, apoyos de gobierno y comunicación. Al ser presentada la ENAPROCE 2015, Julio A. Santaella Castell,

Presidente de la Junta de Gobierno del INEGI, dijo que este proyecto nos ayuda a entender mucho de las causas y las características que afectan a las Mi PyMES, pues “este segmento económico tiene uno de los impactos sociales más grandes y, por lo tanto, el tema de las capacidades gerenciales y el tema del ambiente en el que se desenvuelven es fundamental para poder entender el desarrollo económico y social de nuestro país” (Gobierno del Estado de México, 2016).

Los resultados que sobresalieron en dicho proyecto fueron: del total de empresas consideradas en la ENAPROCE 2015, 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total. Le siguen las empresas pequeñas, que son un 2% y tienen el 13.5% del personal ocupado. Las medianas representan 0.4% de las unidades económicas y tienen poco más del 11% de los ocupados.

**Tabla 2.1 Número de empresas por tamaño y personal ocupado.**

Tamaño	Empresas		Personal ocupado
	Número	Participación (%)	Participación (%)
Micro	3 952 422	97.6	75.4
Pequeña	79 367	2.0	13.5
Mediana	16 754	0.4	11.1
<b>Total</b>	<b>4 048 543</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

**Fuente: (Gobierno del Estado de México, 2018)**

Por otra parte, 43.6% de las empresas medianas, además de aplicar las medidas de solución ante problemas que se presentan en el proceso de producción, también instrumentan procesos de mejora continua para evitar futuras eventualidades. Estas acciones se realizan en un 30.8% en las pequeñas empresas y en un 9.8% en las microempresas. Respecto a las empresas consideradas en esta Encuesta, 12.6% imparte capacitación a su personal. De ellas, 73.7% de las empresas medianas y 55.8% de las unidades pequeñas, destinan tiempo y recursos para

capacitación, en tanto que de las microempresas, solo 11.5% capacita a su personal. Gobierno del Estado de México (2016).

## **2.2 ProMéxico**

ProMéxico es un fideicomiso público considerado entidad para estatal perteneciente la Secretaría de Economía fundado el 13 de junio de 2007 de acuerdo al Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación en esa fecha cuya misión es: promover la atracción de inversión extranjera directa y las exportaciones de productos y servicios, así como la internacionalización de las empresas mexicanas para contribuir al desarrollo económico y social del país, y al fortalecimiento de la imagen de México como socio estratégico para hacer negocios. La visión de éste organismo es: ProMéxico es y se le reconoce como una entidad mexicana relevante para la promoción de negocios internacionales, que propicia la concreción de proyectos de manera efectiva (ProMéxico, 2018).

### **2.2.1 México es una buena opción para crear Pymes**

México es uno de los países más competitivos para la inversión productiva a nivel internacional debido a su estabilidad macroeconómica y política, baja inflación, tamaño y fortaleza de su mercado interno, tasa de crecimiento económico y su capacidad para generar manufactura avanzada (productos de alta tecnología). Además México es una economía abierta que, a través de su red de acuerdos de libre comercio, garantiza el acceso a mercados internacionales. El país ofrece costos competitivos y una posición geográfica estratégica. También cuenta con capital humano joven y altamente calificado. ProMéxico (2018).

México tiene muchas ventajas para incursionar en una empresa y en ProMéxico (2018) se señala por qué invertir o crear una Pyme en nuestro país resaltando como fortalezas:

## Demografía

- Tamaño de economía
- Fundamentos económicos
- Finanzas estables
- Productividad
- Recaudación fiscal
- Ocupación laboral
- Carga impositiva
- Economía abierta
- Potencia exportadora
- Modernización constante
- Manufacturas de media y alta tecnología
- Potencia turística

En el año 2016 se proyectó que México será la séptima economía en el año 2050, ubicándose ese año en la posición número 11, esto de acuerdo con la información que recabó en “The World in 2050 de PwC”. (ProMéxico, 2016)

### **2.3 Internacionalización de Pymes**

En México, un organismo que impulsa la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas es ProMéxico, ya que ofrece apoyo para que puedan comercializar sus productos, a través del comercio electrónico, para lo cual, es necesario que sean capacitados y canalizados por este organismo, con el objetivo de observar la situación y pronosticar los



resultados, esto es través de un estudio minucioso del plan de negocios que ofrecen las Pymes. La decisión de internacionalización implica la participación directa de las empresas en otros países y es un proceso que fortalece la integración de las naciones a la economía global a través del mejoramiento de la productividad de sus empresas. ProMéxico entiende por internacionalización que las empresas mexicanas cuenten con un socio comercial o productivo en el exterior, mediante el cual la empresa mexicana coloque sus productos y servicios en uno o más mercados externos. (ProMéxico, 2018).

### **2.3.1 Impulso a Pymes mexicanas por parte de países extranjeros**

Ante el potencial de crecimiento que se espera en el país en los próximos años en los sectores energético e infraestructura, especialistas alemanes quieren que pequeñas y medianas empresas (Pymes) nacionales se beneficien de este desarrollo a través de innovación y aumento en productividad.

En entrevista con EL UNIVERSAL (2017), el presidente de Roland Berger para América Latina, Antonio Bernardo, destacó que la firma alemana impulsa su crecimiento desde México ante las buenas perspectivas que tiene el país en los próximos años.

“Hemos elegido a México como uno de los pilares del futuro, porque creemos que la economía ha hecho muy buena labor a nivel de productividad, mucho mejor que Brasil, y hoy tiene plataformas industriales en el sector automotriz, energía, aeroespacial y otras que son muy competitivas”, dijo el directivo.

Destacó que si bien sus principales clientes son grandes empresas multinacionales, en México buscan impulsar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas con el desarrollo de nuevas tecnologías (Universal, 2017)

Oportunidad energética. Para Roland Berger, el futuro energético del país es un tema crítico que tiene que ser tratado en el corto plazo, garantizando la sustentabilidad de la industria.

“Las entidades gubernamentales seguirán teniendo un papel clave en la definición de los padrones de competitividad del país y garantizando una autonomía energética que reduzca la dependencia de exportaciones y de los precios de la energía”, destacó la firma alemana (Universal, 2017).

Por otra parte China quiere acelerar la cooperación con México, varios países extranjeros están poniendo la vista en empresas mexicanas.

En 2018, una de las intenciones de China es acelerar e intensificar la cooperación con México en diversos terrenos, como el comercial y el cultural, afirmó el embajador Qui Xiaoqi.

Durante la celebración de la Fiesta de Primavera 2018 (Año Nuevo) y Día de la Cultura China, el embajador de este país en México, destacó la relación comercial entre ambas naciones. “El comercio bilateral creció en 2017, cerca de 18 por ciento en comparación con el año anterior, colocando de esta manera a México como el segundo socio comercial de China en América Latina y que también China sea el segundo socio comercial de México a nivel mundial" Excelsior, 2018).

Mencionó que en 2017 se consolidaron las relaciones entre ambos países, con los siete encuentros que tuvieron los gobernantes de China y México (Excelsior, 2018).

### **2.3.2 Financiamiento de las Pymes**

El financiamiento es un elemento fundamental para que cualquier empresa opere sin contratiempos y aspire a crecer, ya sea en un entorno estable o un contexto incierto en el que intervienen variables que afectan a toda una nación como lo es hoy ante la transición política de la Presidencia de la República en México o bien, ante variantes diversas como ocurre con la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) que evidentemente afectará económica y comercialmente. Mundo ejecutivo (2018). Sin embargo, la falta de financiamiento oportuno y confiable es uno de los principales problemas que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas en México. De acuerdo con los resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad (ENAPROCE) de

las Mi Pymes de 2015, documento más actualizado de este tipo, más de la mitad de este tipo de entidades no cuentan con financiamiento, lo que habla de dos problemáticas estadísticas, por un lado la nula investigación sobre el desarrollo del sector y por otro lado la propia limitante del financiamiento (Mundo ejecutivo, 2018).

Asimismo, según los resultados de la ENAPROCE, en México existen 3 millones 952 mil 422 micro empresas de las cuales el 89.4% no han contado con financiamiento; 79 mil 367 pequeñas de las cuales 72.2% carecen también financiamiento; y 16 mil 754 medianas, de las cuales el 60.2% han sido también ajenas a apoyos financieros (Mundo ejecutivo, 2018).

Por lo tanto, el objetivo primordial de las PYMES en 2018 debe ser conseguir financiamiento para salvaguardar sus operaciones, mantenerse y crecer en el mercado. Es importante mencionar que las empresas pueden obtener capital a través de programas de financiamiento gubernamental, la banca comercial o por medio de empresas financieras no bancarias, como es el caso de FORTRADE, compañía 100% mexicana que busca apoyar y ayudar a crecer a las PYMES (Mundo ejecutivo, 2018).

Por otro lado existe un organismo que apoya económica y socialmente a las empresas de México, la OCDE fundada en 1961, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) agrupa a 35 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) recurren cada vez más a fuentes alternativas de financiamiento, mientras que los nuevos préstamos bancarios disminuyen en varios países. Sin embargo, muchas PYMES siguen dependiendo excesivamente del crédito bancario y la utilización de instrumentos distintos a la deuda ordinaria varía mucho de un país a otro, según un nuevo informe de la OCDE. Organización para la cooperación y el desarrollo Económico (2018).

Financiando a las PYMES y a los Emprendedores 2018: Indicadores de la OCDE muestra un aumento de las inversiones de capital riesgo y de deuda privada a PYMES en la mayoría de los países participantes en 2016, así como un rápido crecimiento de las actividades de

préstamo entre pares de financiamiento colectivo en acciones y de negociación de facturas. El uso del financiamiento alternativo en línea fue especialmente elevado en China, Reino Unido y Estados Unidos. Las actividades de leasing, compras a plazos, factoring y descuento de facturas, que se basan en el valor de los activos y no en la solvencia crediticia, también aumentaron por segundo año consecutivo (OCDE, 2018).

“Persisten las dificultades de acceso de las PYMES al financiamiento, pero este crecimiento visible de las alternativas de financiamiento es una noticia muy positiva,” dijo el Secretario General de la OCDE, Ángel Gurría, junto al Ministro de Economía de México, Ildefonso Guajardo Villarreal, durante la presentación de los Indicadores durante la Conferencia Ministerial de PYMES 2018 de la OCDE que se celebra en Ciudad de México. "En cualquier economía, las pequeñas empresas son esenciales para la innovación, la competitividad y el crecimiento inclusivo. Proporcionar acceso fiable al financiamiento a lo largo de sus vidas es fundamental para que prosperen y contribuyan plenamente a nuestras economías y a nuestro bienestar" (OCDE, 2018).

A pesar de esta evolución positiva, el informe señala que los nuevos préstamos bancarios a PYMES descendieron en 15 de los 25 países sobre los que se dispone de datos en 2016, y que la tasa mediana de crecimiento por valor de los nuevos préstamos concedidos a PYMES cayó del 2,6% en 2015 al -5,6%. Además, el acceso a fuentes de financiamiento adecuadas sigue siendo problemático para determinadas categorías de pequeñas empresas, en particular las microempresas, las PYMES más jóvenes y las empresas de nueva creación, así como las empresas innovadoras y orientadas al crecimiento. Es necesario que los gobiernos adopten mayores esfuerzos para fomentar los instrumentos de financiamiento tradicional y alternativo para PYMES, en coherencia con los Principios de Alto Nivel del G20 y la OCDE sobre la Financiación de las PYMES. (Entrepreneur, 2018).

Nacional Financiera (Nafin) tiene un proyecto a través del cual ofrece una capacitación dirigida a quienes sólo tienen una idea de negocio o ya establecieron una micro, pequeña o media empresa, pero buscan que ésta crezca. Un apoyo a emprendedores de Nafin para los que están en este punto es que tiene un fondo de capital semilla que permite a emprendedores,

y a micro, pequeñas y medianas empresas invertir en proyectos productivos. Para obtener este beneficio es necesario que la empresa tenga menos de tres años y medio de operación y contar con 50% de los recursos que se invertirán, entre otros (Entrepreneur, 2018).

El Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) ofrece un programa de Formación y Fortalecimiento de Capacidades Empresariales, en el que ofrece hasta 4 millones de pesos para objetivos que van desde promover tu empresa, hacer empaques para tus productos o mejorar tus ventas. Para obtener este apoyo debes de ser formal y estar legalmente constituido, presentar un documento en el que detalles los objetivos y metas de tu proyecto.

Y también hay apoyos si son proveedores. INADEM te ofrece hasta 30 millones de pesos para que puedas capacitarte, obtener las certificaciones necesarias para ser proveedor de grandes cadenas, y para que inviertas en tecnología, innovación, diseño, equipo y patentes. Las instituciones bancarias también pueden ser un gran aliado para el apoyo a emprendedores (Entrepreneur, 2018).

Las instituciones bancarias también pueden ser un gran aliado para el apoyo a emprendedores:

- BBVA Bancomer ofrece créditos para capital de trabajo o equipamiento a una tasa fija del 12%, y una beca de 2,000 pesos al contratar banca en línea. Este financiamiento va de 500,000 hasta 1.5 millones de pesos y es amortizable hasta en 48 meses.
- Santander también financia a empresas y emprendedores para que adquieran equipo, vehículos y otros activos. Aunque el monto total, la tasa de interés y los requisitos varían de acuerdo con el tipo de empresa.
- Banamex ofrece desde 35,000 hasta 12 millones de pesos y el plazo para pagarlo puede hasta de 60 meses. El monto y la tasa varían de acuerdo con el perfil de tu empresa.

- Pero si eres un joven emprendedor, entre 18 y 30, el gobierno ofrece un crédito de 50 mil a 100 mil pesos, y quienes ya la tienen el monto va de 150 mil a 500 mil. Estos créditos serán otorgados por algunas Instituciones Financieras con el aval de Nacional Financiera (Nafin).
- Los préstamos tienen una tasa de interés fija de 9.9% anual y los beneficiados tienen hasta cuatro años para pagarlo; en el primer año pagan los intereses y los tres siguientes, el capital (Entrepreneur, 2018).

### **2.3.3 Crecimiento de las Pymes.**

Las perspectivas para la economía mexicana lucen más optimistas para la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), que mejoró su pronóstico de crecimiento para el Producto Interno Bruto (PIB) de 2018 a 2.5 por ciento comparado con el 2.2 por ciento previsto en noviembre pasado (El financiero, 2018).

Para 2019 aumentó su expectativa a 2.8 por ciento, medio punto porcentual arriba del anterior pronóstico. Se prevé que el fuerte crecimiento en la demanda mundial, la resistencia del consumo privado y los gastos en reconstrucción respalden el crecimiento de la producción en el presente año y 2019 (El financiero, 2018).

La estimación de crecimiento de entre 2.0 y 3.0 por ciento para 2019 dado a conocer por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) en días recientes “luce un tanto optimista”, pues la actividad comercial presenta un comportamiento moderado, consideró el Centro de Investigación en Economía y Negocios (CIEN) (La Jornada,2018).

## **2.4 Confederación Nacional de Productores de la República Mexicana.**

La Confederación Nacional de Productores de Papa de la República Mexicana (CONPAPA) agrupa a las organizaciones de productores de papa de México. Fue creada con el objetivo de representar a los productores de papa ante las diferentes dependencias de los gobiernos Federal y estatal, así como de todas aquellas empresas que directa o indirectamente participan en la producción y comercialización de la papa, cuya misión es ser la organización mexicana reconocida como interlocutor del sector que logre la unidad de los productores de papa, con apoyos y servicios que les permiten alcanzar su competitividad sustentable y su visión: Organización fuerte, creativa e innovadora que soluciona los problemas de producción y comercialización, así como elevar el consumo de papa en México.

Esta organización inició sus actividades en 1988 como consecuencia de las negociaciones para el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá (TLCAN), frente a la necesidad de construir un organismo que tuviera representación ante las diferentes instancias oficiales y privadas de los tres países. Su constitución abrió la posibilidad de participar en una negociación que protegiera los intereses de todos los productores de papa de la República Mexicana.

Su constitución oficial se llevó a cabo el día 14 de mayo de 1991 ante la entonces Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH), bajo el número de registro CN-22, y desde sus inicios alcanzó diversos logros, como la consolidación de aspectos gremiales, pero principalmente en el TLCAN. (CONPAPA, 2018).

## **2.5 Antecedentes de la papa**

En México la papa es uno de los alimentos más importantes que incluimos diariamente en nuestra dieta. Se encuentra en el quinto alimento más consumido por los mexicanos, después del maíz, frijol, trigo y arroz. Hay papas de diferentes tipos, desde el Ágata, Lucero, Fiana y cambray, y su clasificación depende del peso, que puede ir desde los 50 g hasta los 250 g. (Universal, 2017).

Anualmente produce 1.7 millones de toneladas de este alimento, lo que lo convierte en un país autosuficiente. Entre los estados con mayor potencia productores de papa están Sinaloa, Sonora, Nuevo León, Veracruz, Estado de México, Puebla y Chihuahua, que en conjunto concentran el 68% de la producción.

Así mismo y entre toda la extensión territorial, nuestro país ocupa alrededor de 68 mil hectáreas del suelo fértil para el cultivo de la papa. Su muy vasta cosecha se debe a las condiciones climatológicas que tenemos en nuestro país, pues gracias a ellas se produce papa todo el año en los dos ciclos productivos: primavera-verano y otoño-invierno. Tanta es la gracia, que tenemos estados productores que lo hacen en los dos ciclos asegurando una oferta permanente (Universal, 2017).

En México, la papa ocupa el lugar 14 en orden de importancia por superficie sembrada (0.3% del total nacional), el lugar 17 por su producción y el 7° lugar (3.3%) por su valor de la producción. La superficie cosechada durante el 2013 fue de 60,875 ha, en las que se obtuvieron 1, 629,938 t; el rendimiento promedio fue de 26.8 t y el valor de la producción alcanzó los \$11´363,388. Se cultiva en 24 de los 32 estados de la República, distribuidos en diferentes regiones del país.

Los principales estados productores son Sonora, Sinaloa, Veracruz, Puebla, Nuevo León y México con una producción de 352,050, 293,045, 150,278, 143,624, 138,714 y 131, 244 t, respectivamente. Congreso bienal de la Asociación Latinoamericana de la Papa (ALAP, 2014). Debido a las diversas labores que demanda en la siembra, cosecha, comercialización, etc., este cultivo tiene fuerte impacto económico en las zonas rurales donde se cultiva: 8,700 productores, 77,800 familias, sin contar la agricultura de subsistencia, 17,500 empleos directos, 51,600 empleos indirectos, 6´900,000 jornales año-1, valor de la producción por \$11´622,047, inversiones por un monto de 2,246, millones de dólares (CONPAPA, 2013). Ocupa alrededor de 70 jornales por hectárea.

En cuanto al consumo total, a nivel del continente americano, México ocupa el 6° lugar, con un consumo anual de 1´880,000 t, a pesar de esto el consumo per cápita es bajo, solo 17 kg



por persona al año, comparado con el principal consumidor de América que es Perú (74 kg por persona al año) (Vázquez et al ., 2012).

Los productores de papa en México no han logrado beneficiarse de la comercialización del producto en fresco, debido a los bajos niveles de consumo. Aún y cuando la papa se produce casi todo el año, el consumo per cápita es muy bajo; en el año 2000 fue de 16.2 kg, para 2007 aumentó a 17 kg por habitante y en el 2013 alcanzó 17.1 kg. Este nivel de consumo es insuficiente para estimular la oferta. Para el 2022 el consumo per cápita de papa fresca será de casi 20 kg por habitante; de continuar con esa tendencia, para el 2060, México tendría un consumo de casi 36 kg por habitante. No obstante; el consumo de papa procesada en México ha sido creciente en los últimos años como consecuencia de la expansión de la industria de la comida rápida (ALAP, 2014).

El consumo de papa en México se distribuye de manera siguiente (CONPAPA, 2013):

- 56% de la producción nacional se destina al consumo en fresco
- 29% a la industria, y
- 15% para semilla que se utiliza en las siembras del siguiente ciclo

La industria de la papa en México en los últimos años ha ido creciendo, debido a la necesidad de la población de obtener comida rápida. El consumo de papas fritas creció más que el consumo de papa fresca.

Existen tres empresas principalmente que industrializan la papa: Sabritas, Barcel y Pringles. Sabritas participa con 80% de la producción total de papas fritas; Barcel, con el 10% y Pringles 1%, y el resto, otras empresas. Sabritas tiene convenios con productores, principalmente de la zona norte del país, en donde adquiere la papa bajo el esquema de agricultura por contrato; en esta región compra aproximadamente el 20% de la producción. Otra forma de consumir la papa sin que represente un alto grado de transformación es refrita congelada y se encuentra en casi todos las tiendas de autoservicio ( ALAP, 2014).

## 2.6 Generalidades de la papa

Las papas (*Solanum tuberosum*) son los cultivos de hortalizas más importantes del mundo. Se originaron en la región andina de América del Sur y fueron llevadas a España, donde se comercializaron desde 1576. Después, la papa fue dada a conocer en el resto de Europa, donde los irlandeses fueron los primeros en reconocer su alto valor alimenticio. A principios del siglo 1600 las papas se convirtieron en el alimento básico de los irlandeses, la mayoría de las personas dependían de ellas para su existencia. Cuando la enfermedad del tizón tardío llegó a Irlanda desde Estados Unidos, causó una hambruna nacional desde 1845 a 1848 ocasionando la muerte de casi un millón de personas y la emigración en masa al extranjero de un millón más. El tizón tardío causó la muerte de los huertos de papas y la decadencia de los tubérculos, lo que resultó en una pérdida total de la cosecha. El tizón tardío, aunque manejable, sigue siendo un desafío para los productores de hoy en día. PenState Extension (2018).

La papa es un tubérculo de origen andino. Existen muchísimas variedades de papa en el mundo lo que hace a la papa un alimento muy interesante de estudio. La papa en Latinoamérica y en gran parte del mundo es un producto que casi nunca está ausente en despensas y/o refrigeradores. Esta situación se debe a que puede ser preparada de diversas maneras y en distintos platos (Mundo Agro, 2015).

Es originaria de América, específicamente de la región sur, en donde se ubica la zona andina, que comprende los países de Perú, Ecuador, Bolivia y Chile. Aunque también se ha podido demostrar que algunas variedades silvestres son originarias de México. (CONPAPA, 2013)

Este tubérculo de origen andino puede ser parte ideal de una dieta, eso sí, se debe tomar en consideración su preparación y con qué otros alimentos se mezcla. Por ejemplo, por cada 100 gramos de papa tenemos tan solo 70 calorías, pero si se combina con aceite o harina su estado cambia. La papa también tiene muchos usos medicinales. Entre ellos figuran sus usos para tratar los cálculos al riñón, los males a la próstata, la gastritis y las hemorroides.

La principal característica nutrimental de la papa es ser una excelente fuente de energía al mismo tiempo que provee vitaminas, minerales y fibra. (El poder del consumidor, 2018).

Una papa de tamaño mediano contiene una gran cantidad de potasio y casi la mitad de la vitamina C necesaria a diario para los adultos.

También es una fuente importante de vitaminas del complejo B y minerales, como el fósforo y el magnesio (El poder del consumidor, 2018).

## **2.7 La papa en México**

Arysta LifeScience contribuye por medio de ideas y soluciones innovadoras para que la sociedad disponga de alimentos más seguros y nutritivos. Los objetivos de Arysta LifeScience están enfocados principalmente en la satisfacción de los productores, ayudándolos a incrementar los resultados positivos en sus cultivos, mediante la investigación y el desarrollo, comercialización y distribución de soluciones innovadoras y de alta calidad. (Inforural, 2017).

De acuerdo a cifras de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) del 2014, la producción mundial de papa se ubicaba en 385 millones de toneladas. Entre los principales productores del cultivo podemos encontrar a países como China, India, Rusia, Ucrania, Estados Unidos y Alemania. No obstante, México se ha posicionado en los últimos años como uno de los productores más importantes de este cultivo. Anualmente nuestro país produce 1.7 millones de toneladas de este alimento en un espacio de 68 mil hectáreas de suelo fértil para su cultivo. Entre los principales estados productores podemos encontrar a Sonora, Sinaloa, Veracruz, Nuevo León, Estado de México y Puebla quienes concentran el 73.5 % el volumen total y 72.6 % del valor generado por este cultivo en todo el país. (Inforural, 2017).

La amplia presencia del cultivo en el país se debe a las condiciones climatológicas con las que contamos en nuestro país, debido a ellas el cultivo cuenta con dos ciclos productivos: primavera-verano y otoño-invierno lo que asegura una oferta permanente en el mercado. Sin

lugar a duda, han sido estos factores los que han demostrado para el crecimiento y el impacto económico del mercado de papa en nuestro país

Por otro lado el cambio climático ha afectado a los cultivos en México y toda América Latina, destruye entre el 10 y el 20 por ciento de la producción anual de papa en América Latina y se ha convertido en la principal amenaza que enfrenta este cultivo, por encima incluso de un agresivo hongo conocido como tizón tardío, afirmaron expertos durante el XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de la Papa (ALAP) en Panamá. (El tiempo, 2016).

Las altas temperaturas y las precipitaciones irregulares han hecho que el tizón tardío pase a un segundo plano. La producción está disminuyendo (cada año) entre un 10 y un 20 por ciento en la región. México, con más de 70.000 hectáreas sembradas y más de un millón y medio de papas producidas al año, es el mayor productor de Latinoamérica. (El tiempo, 2016).

Teniendo esto en consideración, es de vital importancia que podamos proteger la producción de papa en nuestro país de factores externos como pueden ser las plagas o el cambio climático. Estos factores no solo pueden afectar la calidad de los cultivos, sino que también reducen de manera particular la cantidad de cultivos que son entregados en la etapa final del cultivo; lo cual podría mermar el consumo interno de este producto. Inforural (2017). Por ese motivo, los cultivos de papa necesitan biosoluciones innovadoras que no solo puedan resguardar el cultivo en sí; sino que también contribuyan a producir más y mejores cultivos que satisfagan las necesidades de productores y consumidores de papa. Estas bio-soluciones no podrían haberse materializado sin un marco teórico de investigación y progreso que impulsara el desarrollo de más y mejores productos en favor del campo mexicano. A este marco teórico lo conocemos como “Salud Vegetal” (Inforural, 2017).

La Salud Vegetal parte de un principio sencillo. La Salud Vegetal busca ofrecer soluciones y productos que puedan acompañar a los cultivos durante todo el proceso. Es decir, desde la semilla hasta el plato del consumidor contaremos productos que apoyen la producción de cultivos como la papa. Este último ha demostrado ser un cultivo que no solo forma parte esencial de la dieta de los mexicanos; sino que también tiene usos adicionales los cuales

benefician la cadena de producción de muchos otros productos. Sorpresivamente, el uso del cultivo de papa no termina ahí. De manera adicional, la composición de este cultivo la vuelve útil para elaborar una gran cantidad de elementos. La papa es utilizada para la extracción de alcohol y para la fabricación de licores, aceites, esencias, aromas entre otros. La papa es uno de los cultivos más importantes de nuestro país. No solo forma parte esencial de nuestra dieta, sino que también puede ser utilizada con muchos otros fines que pueden potencializar el crecimiento económico de otros mercados. La única manera en la que podremos satisfacer estos objetivos es mediante la creación y distribución de soluciones que protejan e impulsan este cultivo que día a día alimenta a millones de mexicanos (Inforural, 2017).

México es autosuficiente para producir papa, afirmó el presidente de CONPAPA, Gerardo García Menaut. En realidad es una producción muy similar a la lograda en años anteriores, en donde incluso siempre hay excedentes de papa en el país. Estamos hablando que se contempla una siembra de 68 mil hectáreas que nos arrojarán una cosecha global de un millón 750 mil toneladas. Como dato de consumo, México se ubica en 12 kilos por habitante al año, el cual en realidad, en el contexto internacional, en donde hay países que tienen un consumo per cápita de 120 kilos de papa al año por habitante, se trata de un consumo que aún es bajo pero que busca elevarse a través de diversas estrategias (Debate, 2018).

Un factor que ha afectado su mayor penetración en el consumo es la difusión errónea que se ha difundido en el sentido de que la papa engorda, de que la papa no es lo más saludable, cuando eso está en función del proceso que se le dé a la papa, ya que en su estado natural es un alimento muy saludable, a tal grado que es básica para la alimentación (Debate, 2018).

### **2.7.1 Canales de comercialización de la papa**

Los mecanismos de comercialización de la papa dependen de la región donde se produzca, la organización de los productores, el tamaño de las unidades productivas y la infraestructura para almacenaje con que se cuente. Por ejemplo, en Sinaloa casi no hay intermediarios, gran parte de los productores cuentan con grandes bodegas en las distintas centrales de abasto del país, lo que les permite comercializar directamente el producto. Los que no tienen bodegas envían directamente su producto a las centrales de abasto en donde previamente se fija el

precio. La industria compra directamente a los productores bajo el esquema de agricultura por contrato; lo mismo ocurre en toda la zona norte del país (ALAP, 2014).

Sin embargo, en el Estado de México el “mediero” es fundamental. Los medieros comparten la mitad de los gastos de producción, pero también les corresponde la mitad de las ganancias, bajo este esquema, los productores o medieros venden directamente en las centrales de abasto con base en un contrato previo; en éste se establece el precio de venta y las condiciones de la hortaliza; también se vende utilizando el mecanismo de oferta y demanda para fijar el precio en las centrales de abasto. Igualmente existen los intermediarios, los cuales compran a pie de parcela el producto y después ellos lo venden en las centrales de abasto o pequeños mercados. En general, la comercialización empieza cuando la producción es llevada a los centros de abasto, ya sea por los propios productores o por los intermediarios que la adquieren a pie de parcela (ALAP, 2014).

Después de la central de abasto, se distribuye a los diferentes mercados, tianguis y centros comerciales. Para que finalmente la adquiera el consumidor final. Con relación al consumo en fresco se tienen como principales centros de acopio y distribución las centrales de abasto de la Cd. de México, (Toluca y Ecatepec), Monterrey, Guadalajara, Puebla, León y en menor proporción, Mérida y Chihuahua, de donde se distribuye a todos los centros de consumo del país. Del total de la producción del estado de México, el 70% se comercializa en la Central de Abasto de la Cd. de México (CEDA) y el 30% en las centrales de Ecatepec, Toluca y en los mercados regionales. Puebla comercializa el 60% de su producción en la CEDA; 30%, en la de Puebla; 4% en la región de El Bajío y el resto, en otros lugares del país (ALAP, 2014).

Las papas se comercializan en las diferentes zonas del país en función de su calidad y tamaño. Las de primera calidad llegan a cotizarse entre los 10 y los 11 pesos; las de calidad segunda entre los 8 y los 9 pesos; las terceras entre los 6 y los 7 pesos, y las cuartas que son las papas chicas entre los 3 y los 4 pesos (El debate, 2018).

## 2.8 Consumo de papas en México

En México se consume un “promedio de 157 mil toneladas de papas fritas al año. Guadalajara, Ciudad de México y Monterrey es donde principalmente se venden los productos de esta categoría, ciudades que cuentan con aproximadamente 30 millones de consumidores con capacidad adquisitiva para estos productos”, señaló el estudio de mercado. (Revista Dinero en imagen, 2015).

ProColombia identificó a México como potencial destino de exportación para las empresas colombianas de snacks, puesto que el 97 por ciento de los hogares en México consumen productos de esta categoría, generando ventas de más de 41 mil millones de pesos mexicanos al año (tres mil 153 millones de dólares). Un estudio de Mildward Brown encontró que los mexicanos consumen hasta dos veces por semana bocadillos como papas, al tiempo que concluye que los hombres de entre 25 y 35 años son los principales adeptos de estos productos. Papas fritas con sabores autóctonos como el mole poblano, el pico de gallo y la salsa roja y verde son opciones que llaman la atención del comprador mexicano, anotó el estudio de ProColombia (Dinero en imagen, 2015).

En un año los mexicanos compran cuatro distintos sabores de papas, donde destacan en primer lugar las originales de sal, con 33%; con queso, 20%; adobadas, con 8%; jalapeños, con 7%, así como con chile y limón con 3% de preferencia. En un comunicado, indicó que la compra de este antojo tiene lugar de manera preponderante en las tiendas de conveniencia, con siete de cada 10 compras, siendo los fines de semana los días que más se adquieren, principalmente en domingo. Asimismo, cuando se trata de comer papas fritas fuera de casa, quienes las compran más seguido son los adolescentes y niños, así como las mujeres cuando van en compañía de la familia o con sus hijos (Excelsior, 2018).

El principal momento de consumo de las papitas es entre comidas, en particular por la tarde, y se suelen compartir por lo menos con alguien más. Según el análisis, los amantes de las papas fritas representan 20% de los hogares mexicanos, que las adquieren tres veces más que un hogar regular, con tres kilos y 33 veces al año, destinando 564 pesos; principalmente viven en la Ciudad de México y noreste del país, y se caracterizan por ser hogares con adolescentes

de entre 13 y 17 años. En cuanto al consumo de las botanas en general, del total del gasto en productos de consumo masivo, los mexicanos le destinan 2% a las botanas saladas para consumo en casa. En 2017, 97% de los mexicanos compraron botanas saladas, con tres kilos en promedio, con un gasto de 509 pesos al año. Respecto a la base con las que están hechas estas botanas, las consumen de maíz con 58%, de papa con 29%, harina de trigo con 4% y otros con 9% (Excelsior, 2018).

## **2.9 El mercado de snacks en México**

El evolucionado estilo de vida nos lleva a buscar en los snacks una fuente de alimentación saludable y que en muchas ocasiones sustituye a las comidas tradicionales del día. Las grandes empresas a nivel global en el mercado de snacks y también productos horneados han apostado por ingredientes funcionales, etiquetas más claras y formulaciones que estén de acuerdo con las demandas de los clientes en términos de salud. Esto puede parecer obvio, pero ahora más que nunca, el acceso a información que tienen los consumidores está influyendo cada vez más en el proceso del desarrollo de productos. Además, los fabricantes de ingredientes empiezan a desarrollar nuevos ingredientes que permiten satisfacer estas necesidades y co-liderar el proceso de desarrollo de alimentos nuevos. Pero el espectro no se debe fijar sólo en la formulación e ingredientes sino también en el proceso de elaboración. A pesar de que muchos snacks tradicionalmente se elaboran mediante el proceso de fritura en aceite, la tendencia se dirige hacia productos horneados. En los últimos años esto se ha visto con claridad en las papas que ahora cuentan con variedad horneadas en vez de fritas. Algunas marcas tradicionales como los Cheetos o las papas fritas de Sabritas (o Lay's dependiendo del mercado) cuentan con variedades horneadas. Sin embargo no solo las marcas conocidas, sino que las marcas blancas (o private label como se conocen en inglés) ven crecimiento en todas las categorías de snacks y productos horneados (Industria alimenticia, 2017).

Si bien esta economía no crece más a tasas aceleradas y pese a la aplicación de mayores impuestos, la industria de bebidas, refrescos y snacks continúa en expansión. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI 2014) de este país, los snacks fritos generan en México un mercado cuyo valor asciende a USD3.232 millones.



Según la agencia de investigación de mercados Euromonitor Internacional, en la categoría de snacks han predominado los empaques individuales o más pequeños, los cuales normalmente representan un menor desembolso para los consumidores, además de llamar la atención de quienes buscan controlar porciones. Euromonitor agrupa dentro de este mercado a las botanas de frutas, las papas fritas, chips de tortilla o maíz, palomitas de maíz, pretzels, nueces y otros. Dentro de los snacks dulces y salados, los chips de tortilla fueron los que tuvieron el mejor desempeño en el 2015; este producto puede ser una opción económica al consumirse con complementos como salsas o guacamole. Se prevé que para el 2020 el mercado de botanas en México alcance un crecimiento del 15% aproximadamente (Procomer, 2016).

La tendencia demuestra que los consumidores en el país buscan productos con connotaciones saludables y por eso los más jóvenes se inclinan hacia las barras de snacks, que permiten niveles energéticos más elevados y beneficios para la salud (Procomer, 2016).

## **2.10 Importaciones y exportaciones de la papa**

Con respecto a las importaciones de papa en México, éstas superan por mucho a las exportaciones, tanto en volumen como en valor; sin embargo, representan menos del 2% del consumo nacional. Hasta 1999 se observó un crecimiento constante en las importaciones, cuando las compras al exterior alcanzaron 51,587 toneladas, aprox. 17 millones de dólares (MDD) pero, a partir del siguiente año, empezaron a decrecer hasta ubicarse en 17,974 t en el año 2002; durante 2003 se reactivaron (31,928 t; 11.4 MDD) y en 2004 se ubicaron en 42,386 t, con valor de 12.3 MDD; para 2005 fueron de 66,504 t, es decir, 29% más que el año previo (ALAP, 2014).

En el 2013 se importaron más de 230,000 t: papas preparadas congeladas (54%), frescas (41%) y papas preparadas sin congelar (5%). El 75% de las importaciones provienen de Estados Unidos y el 25% restante de Canadá. Las exportaciones de papa han tenido un comportamiento variado en los últimos años, presentando una disminución significativa a partir del 2001 cuando se registraron ventas al exterior por tan sólo 96,000 dólares y de

31,000 dólares en 2003. ALAP (2014). Las exportaciones más altas se presentaron 1990 con 2,751 t y en 1999 con 2,485 t y un valor de 967,000 dólares. En 2013, sólo cerca de 27,000 t (1.6% de la producción) se destinaron al mercado de exportación: papas preparadas sin congelar (93%) y papas frescas (6%). Las exportaciones en México prácticamente no tienen importancia; éstas, en su mayoría corresponden a la fracción 0701.90.99 (patatas o papas frescas o refrigeradas para los demás usos) ALAP, (2014).

El 90% de las exportaciones se han dirigido a Belice, 6% a los Estados Unidos y 4% a otros países. El principal destino de las exportaciones es Belice, que concentra desde 1996 más del 95% de las exportaciones, salvo en 2001 y 2002; este último año, las exportaciones fueron principalmente para el mercado estadounidense. Otros países en donde México ha participado con cantidades muy pequeñas y de manera irregular son Brasil, República Dominicana, El Salvador, Aruba y Panamá (ALAP, 2014). En el 2018 México quiere ampliar el porcentaje de las exportaciones de la papa, en un artículo publicado por el periódico “El financiero”

Los productores estadounidenses de papas comenzaron a cabildear para lograr una efectiva apertura a las exportaciones de ese producto de Estados Unidos a México, a través de la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Los productores de papa de Estados Unidos están apoyando la renegociación del TLCAN para abordar este asunto y las cuestiones sanitarias y fitosanitarias conexas, destacó una investigación del Congreso estadounidense (El economista, 2016).

Estados Unidos es el séptimo exportador mundial de papa del mundo, con ventas externas por 204 millones de dólares en el 2016, de los cuales 37 millones correspondieron al mercado mexicano.

México continúa prohibiendo el envío de papas frescas estadounidenses más allá de una zona de 26 kilómetros a lo largo de la frontera entre Estados Unidos y México, a pesar de una serie de intentos de abordar esta cuestión.

En el 2003 Estados Unidos y México firmaron el Acuerdo de Acceso a la Papa de la Mesa, el cual proporcionó un proceso para permitir el acceso de este producto a todo México durante tres años. Sin embargo, México no implementó el acuerdo, citando las detecciones de plagas en los envíos de papa de Estados Unidos, invocando así medidas sanitarias y comerciales relacionadas en este caso (El economista, 2016).

En el contexto de la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), México buscará concretar en breve la ampliación de las exportaciones a Estados Unidos de productos como el aguacate, la papa y carne de cerdo, adelantó José Calzada Roviroso, titular de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). En el caso de la papa, también se revisará incrementar la importación, (El financiero,2018).

Las exportaciones ascendieron a 32 mil 583 millones de dólares, que representó un crecimiento de 12 por ciento. Para 2018, se estima que el valor de las exportaciones alcance los 36 mil millones de dólares, además el año pasado, las exportaciones agroalimentarias crecieron a un nivel de 12 por ciento y las importaciones a 5 por ciento, tiene México un crecimiento de más del doble exportaciones. Existe un gran alcance del sector lo que se refleja en el superávit de 5 mil millones de dólares a favor de México (El financiero, 2018).

### **2.11 Principales empresas productoras de papa frita en México**

En México existen empresas productoras de botanas, las cuales abarcan un gran mercado en nuestro país, en la siguiente tabla se muestran las principales empresas botaneras que obtienen una gran cantidad de papa para sus productos.

**Tabla 2. 2 Principales empresas productoras de papa frita en México.**

<b>Empresa</b>	<b>Dirección</b>
Mexicanitas	Calle Ignacio Allende, #123, Barrio Santa Cruz, Metepec, Estado de México, , CP: 52140
Botanas Sol	Carretera Picacho-Ajusco 130, Tlalpan, Jardines en la montaña, 14210.
Botanas	Canela 129, Granjas México, 08400, CDMX.
Nacional de Botanas	Calle Gardenias 30, Florida, 55240, México
Botanas Fryen de México	Poniente 36 A, casa del niño, 60090 Uruapan, Michoacán.
Botanas del carrito S.A de CV.	16050, Avenida 20 de Noviembre 5B tierra nueva, CDMX.
Botanas Manolito	Venustiano Carranza, 1883-1884, Sta. María Aztahuacan, 09800. CDMX
Barcel	Miguel Alemán Aeropuerto 55, Parque industrial Lerma Toluca, 52.000, San Mateo Atenco, México.
Sabritas	50160, Av. Primero de mayo 1503, Delegación Sta. Ana Tlalpaltitlan, Toluca de Lerdo.

**Fuente: Elaboración propia**

Las principales empresas productoras de papa frita en México que muestra el cuadro anterior, son las empresas que más utilizan la papa para la elaboración de sus productos en toda la república mexicana y se muestra donde se localizan.

## **2.12 Personal que se necesita para la elaboración de la papa frita**

En la elaboración de papa se necesita de un personal capacitado, para que se lleve a cabo un eficaz y eficiente proceso, a continuación se detalla la descripción de puestos, información que se recopiló en la empresa objeto de estudio (2016).

- Primeramente se necesita al agricultor, es la persona más importante, debido a que es el productor de papa y sin él, el proceso de la elaboración de papa frita no funcionaría correctamente.

- El pelador, es la persona encargada de revisar que la papa se encuentre en buen estado al llegar del campo a la empresa, posteriormente lava la papa para quitar la tierra y suciedad y le quita la cascara.
- El freidor es una de las personas esenciales de producción, es el encargado de freír las papas a un punto específico, en el cual no debe quemarse y no debe estar cruda la papa.
- Los empacadores, son los encargados de embolsar las papas fritas, y meterlas en cajas para el envío hacia los clientes.

Estos son las personas que intervienen en el proceso de la elaboración de la papa, cabe mencionar que son personas que las capacitan entre 2 y 4 semanas, el proceso de la papa es completamente artesanal.

### **2.13 Maquinaria para la elaboración de papa frita**

Para la elaboración de papa frita, se necesita una serie de máquinas industriales como:

- Freidora de papas: Consta de dos fases, la primera es a partir de que la papa pelada se coloca en la cortadora y las rodajas de papa caen al aceite caliente y empiezan a freírse y la segunda fase es, donde se escurren las papas en la canasta. El costo de una freidora industrial está entre los \$2,000-\$4500 dólares. Y está elaborada de acero inoxidable cuenta con modo multifuncional, cuenta con un peso de 300 kilogramos, (Alibaba.com, 2018).
- Freidora para elaborar churritos: Ésta máquina elabora churritos picosos, tiene un costo en el mercado entre los \$300 y \$800 dólares, es semiautomática, es multifuncional y de acero inoxidable, (Alibaba.com, 2018).
- Mesa para empaque: En esta mesa que ésta hecha de acero inoxidable, sirve para que los freidores coloquen la canasta de papas fritas que vayan saliendo de producción, existen diferentes tamaños y precios. Su costo actualmente varía, dependiendo el valor del acero (Alibaba.com, 2018).

Referente al capítulo dos se concluye que, la papa es un insumo fundamental para la elaboración de botanas, los mexicanos consumen un gran porcentaje de papas fritas anualmente, que gracias al consumo del producto final, muchos mexicanos obtienen un empleo. Algunos dueños de empresas botaneras importan papa de otros países, otros la compran en México y otros cultivan su propia papa. El mercado de snacks ha ido creciendo a lo largo del tiempo, algunas empresas han crecido y desarrollado nuevos productos para el mercado mexicano e inclusive extranjero, ha incrementado el porcentaje de crecimiento en la economía mexicana y se ve reflejado en el PIB.

## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

En este capítulo se describe en forma detallada de cómo se desarrolló esta investigación dentro de la empresa objeto de estudio y de igual manera la forma en que se recolectó la información.

### 3.1 Objeto de estudio

La empresa objeto de estudio es una microempresa, que se ubica en el municipio de Metepec, Estado de México, es una sucursal 100% mexicana, dedicada a la elaboración de botanas fundada en 1950, actualmente su matriz se ubica en Ciudad de México y cuenta además con otra sucursal en San Mateo Atenco.

La empresa ha visto disminuidas sus ventas y su fuerza laboral en los últimos años, como se muestra en el cuadro siguiente:

**Tabla 3.1 Ventas y personal ocupado por la empresa.**

<b>Año</b>	<b>Promedio de ventas anuales</b>	<b>Promedio de personal ocupado</b>
2016	\$11,476,647.331	22 personas
2017	\$8 891,307.32	12 personas
2018 (Junio)	\$553,498.25	9 personas

Fuente: Información proporcionada por la dueña de la empresa.

Actualmente la microempresa se encuentra en un proceso de disolución y a la vez, la creación de una nueva empresa, ofreciendo los mismos productos mexicanos.

**La misión de la empresa es:** “Construir una empresa donde nuestro trabajo de paso a un producto final de gran calidad, buscando en todo momento la excelencia”.

**Su visión para el año 2020 es:** “ser una empresa reconocida por nuestros productos de alta calidad a nivel nacional, siendo innovadores, financieramente sólidos y en un lugar extraordinario para trabajar”

**Giro:** Elaboración y distribución de alimentos de conveniencia

Como se ha mencionado la empresa se dedica a la elaboración de botanas a base de papa, harina, maíz, ajonjolí, plátano, entre otros. Las mismas que se venden ya procesadas como: papas fritas, naturales o saborizadas, las cuales son su producto estrella; churritos; plátanos fritos; chicharrones; cacahuates; palomitas de maíz; dulces, etc.

Sus clientes prefieren sus productos debido a las siguientes razones:

- Sus precios accesibles.
- Es producto nacional y artesanal.
- La alta calidad que se maneja.

**Figura 3.1 Organigrama de la empresa objeto de estudio**



**Fuente:** Proporcionada por la dueña de la empresa



### **3.2 Planteamiento del problema**

En la empresa objeto de estudio, la cultura organizacional necesita ser reforzada, en aspectos como; La gerencia necesita recalcar mayormente la información de la empresa, a título de ejemplo, la visión, misión, objetivos, valores y políticas. No todos los colaboradores de la organización tienen una visión y objetivos en común, tienen problemas de identificación de valores, tienen muy poco desarrollo en cuanto a capacitación de personal. Por parte de la administración, se presenta confusión desde su visión, misión, objetivos, valores y políticas. Estos problemas afectan directamente en la productividad de los colaboradores y de la propia empresa, que en los últimos años ha visto disminuidas sus ventas y sus ingresos.

### **3.3 Justificación**

De acuerdo con (Carrillo, 2016:70), destaca que la cultura organizacional: es un conjunto de prácticas, creencias y valores que generan identidad, compromiso y pertenencia en los miembros de la empresa. La cultura organizacional cambia continuamente ya que es afectada por una serie de factores que moldean el comportamiento individual y colectivo de las personas. Se unen a la organización, traen con ellos valores y creencias sin embargo esos valores y creencias no son suficientes para tener éxito en la organización. Las personas necesitan ser impulsadas para alcanzar los objetivos de la empresa. Carrillo resalta que los miembros de la organización necesitan ser guiados en el ambiente y la cultura de la organización.

Es por esto, que se ha elegido ayudar a la empresa objeto de estudio, para que se reestructure toda la cultura organizacional e incremente la productividad de la organización en todas las áreas. Ayudando a reforzar las creencias y valores de los colaboradores dentro de la organización, de igual manera el compromiso y los objetivos en común.

Se consideró que una alternativa para atender la problemática de la empresa puede basarse en diseñar un plan estratégico para incrementar la productividad por medio del mejoramiento de la cultura organizacional. Se ha comprendido que no existe cultura perfecta pero que se puede llegar a ser una cultura fuerte.

Este tema ha sido de gran relevancia para muchas microempresas, ésta empresa necesita ser empujada a través del mejoramiento de la cultura organizacional y así crear en los colaboradores sentido de pertenencia, obtención de una visión compartida, expresión de un gran compromiso hacia la empresa, percepciones de la empresa como si fueran todos parte de ella, colaboración conjuntamente en equipo y así puedan lograr fácilmente los objetivos de la empresa y que los miembros puedan tener un impacto positivo dentro de ella.

Por otra parte, como joven emprendedor mexicano, quiero ayudar a nuestro país a desarrollar y potencializar nuestro mercado mexicano, a poner en alto el nombre de México por medio de microempresas o pequeñas empresas y hacer de ellas empresas competitivas, pero un gran cambio necesita de pequeños pasos para poder llegar a la meta, se necesita perseverancia, paciencia y sobre todo pasión por ver crecer a una empresa que necesita ayuda y la economía necesita de ella. Y ¿por qué no empezar con una empresa Metepequense? Y más porque realiza productos 100% mexicanos, quiero ayudar a esta empresa a mejorar su cultura organizacional y evitar errores debidos a que la administración no cuenta con cultura fuerte.

### **3.4 Objetivo General**

Desarrollar un plan estratégico para incrementar la productividad de la organización por medio de la cultura organizacional.

#### **3.4.1 Objetivos específicos**

- Identificar los elementos necesarios para establecer la cultura organizacional de manera formal por parte de los directivos de la empresa.
- Identificar las áreas de oportunidad para la difusión e integración de la cultura organizacional en todo el personal.
- Generar propuestas de estrategias de mejora a fin de integrar un plan.

### **3.5 Pregunta de investigación**

¿Qué estrategias pueden contribuir para mejorar la productividad a través de la cultura organizacional?

#### **3.5.1 Preguntas específicas**

¿Qué elementos se necesitan para establecer la cultura organizacional de manera formal por parte de los directivos?

¿Qué áreas de oportunidad tiene la empresa para difundir e integrar la cultura organizacional al personal?

¿Qué propuestas de mejora se pueden integrar en un plan estratégico?

### **3.6 Hipótesis**

Existen factores de la cultura organizacional que pueden impactar positivamente en la productividad.

### **3.7 Tipo de estudio**

El tipo de investigación es mixto ya que comprende tanto aspectos cuantitativos como cualitativos y corresponde a un estudio de caso y de tipo exploratorio.

De acuerdo con la Universidad Autónoma de Madrid en su artículo “El estudio de casos”, definen el estudio de caso de acuerdo al autor Yin (1989) como “una descripción y análisis detallados de unidades sociales o entidades educativas únicas”.

### **3.8 Variable**

Las variables que se utilizaron son la cultura organizacional y la productividad.

Variable dependiente: Productividad

Variable independiente: Cultura Organizacional

### Cuadro 3.2 Definición conceptual de variables

Variable	Definición
<b>Productividad</b>	Anzola (2002:262), afirma que: “la productividad es una medida de la eficiencia con que una empresa produce bienes y servicios; o bien, es la relación entre la producción de los bienes y servicios, y los insumos (humanos y no humanos) utilizados en el proceso productivo”.
<b>Cultura Organizacional</b>	La cultura organizacional es: “un atributo o cualidad interna de la organización, una variable a añadir a los elementos de contingencia organizacional como pueden ser el entorno, la estructura, la estrategia o la tecnología” Fernández (1997:246). “La cultura organizacional refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros”, las culturas de las organizaciones evolucionan lentamente con el transcurso del tiempo. Slocum (2009:458).

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla 3.3 Operacionalización de variable de cultura Organizacional**

Variable	CULTURA ORGANIZACIONAL				
	DIMENSION	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADOR	ITEMS	
				EG	ET
Valores	Robbins & Judge (2013:144), “los valores representan convicciones fundamentales que a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de existencia, es preferible a otro puesto o inverso”.	Valores	2,3,4	2, 4	
		Misión	2	1, 4	
		Visión	2,5	1.3,4	
		Objetivos	2	1, 4	
		Políticas	2,7	4	
		Responsabilidad Social	2,4	27	
Motivación	De acuerdo con (Palmero et al.,2002:12), la motivación “es una variable que intervine con características de activación y dirección”	Remuneración	11	7	
		Incentivos no económicos	12	8	
		Reconocimiento	12	6, 10	
		Trabajo valioso	18	5,10	
Sentido de pertenencia	Maslow (1954) menciona que el sentido de pertenencia es: una necesidad básica humana, describe que es la circunstancia de pertenecer a algo, en este caso es sentirte parte de la empresa	Identificación	9	9	
		Compromiso	10, 13	11, 13	
		Participación	8, 10	19	
		Visión compartida	13, 14	14, 10	
		Interés por la calidad	19	25	
		Atención a clientes	6, 23	23	
Liderazgo	“El liderazgo es la capacidad de provocar un rendimiento en gente normal y corriente o es la capacidad de conseguir seguidores” Tracy (2015).	Toma de decisiones	6	14	
		Problemas inesperados	17	20	
		Trabajo en equipo	18	17, 18	
		Clima laboral	16	12	
		Comunicación	15	15, 16	
		Manejo del cambio	8	21, 22	

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla 3.4 Operacionalización de variable Productividad**

Variable	Productividad				
	DIMENSION	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADOR	ITEMS	
				EG	ET
Eficacia y eficiencia	Hernández & Rodríguez (2011:4), cita que la eficacia “se mide por los resultados, sin importar los recursos, ni los medios con que se lograron”.  Chiavenato (2014:116), propone que la “eficiencia es la medida en que se alcanzan los resultados”	Unidades producidas	21, 25	26	
		Control de calidad	19	25, 26	
		Recursos utilizados	20	24	
Ventas	Es una representación física donde existe el vendedor y el posible cliente y ofrece el producto o servicio de la empresa, siempre con el objetivo de vender en cantidades pequeñas o grandes. Gorostieta (2001:118)	Unidades vendidas	22	28	

**Fuente: Elaboración propia**

### 3.9 Población y muestra

Debido a que en la empresa el objeto de estudio solo tienen 10 colaboradores, se pretendió un censo, sin embargo la muestra se constituyó por 9 personas debido a que, cuando se aplicaron las entrevistas solo estaban presentes 8 colaboradores y la gerente general, lo que implica el 90% del personal.

### 3.10 Obtención y análisis de la información

Para la obtención de información se realizaron entrevistas a la gerente general para contar con información desde el punto de vista directivo, posteriormente se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los colaboradores donde evaluaron y proporcionaron su opinión acerca de los principales problemas de la organización referente a la productividad y/o cultura organizacional.

### 3.11 Instrumentos

El primer instrumento consistió en una entrevista con preguntas estructuradas (ver anexo 1) dirigida a la dueña de la empresa, un segundo instrumento consistió en una entrevista

semiestructurada a cada uno de los colaboradores de la organización (ver anexo 2) elaborado con lenguaje comprensible y claro.

La entrevista semiestructurada aplicada a los trabajadores abarca preguntas acerca de la cultura organizacional, factores que influyen en la productividad, conocimiento de parte de los colaboradores de la misión, visión y objetivos, comunicación y otros aspectos inherentes al tema. Algunas preguntas de las entrevistas fueron diseñadas a partir del cuestionario “Medición de la cultura organizacional” del autor Álvaro Patricio Carrillo Punina publicado en el año 2016.

### **3.12 Alcances**

Principalmente como alcance, se pudo recabar información detallada y precisa, debido a que la gerente general estuvo dispuesta a tener una entrevista y permitió grabar la entrevista en audio, explicando cada respuesta de acuerdo a los 10 u 11 años de experiencia que lleva como gerente general de la microempresa, hablando de temas acerca del conocimiento que tienen sus colaboradores de la cultura organizacional, temas de comunicación, sentido de pertenencia, compromiso, toma de decisiones, visión compartida, etc.

De igual forma se obtuvo la participación 8 colaboradores de la empresa objeto de estudio, así como administrativos, personal de producción y ventas, se tuvo la fortuna de entrevistar de manera formal a cada uno de ellos, escuchar sus respuestas, comentarios y sugerencias.

### **3.13 Limitaciones**

La principal limitación radica en que, como estudio de caso los resultados no es generalizable, lo que abre la puerta a otras investigaciones en empresas similares.

Referente al tercer capítulo, se plasmó un poco de toda la información recabada como: información de la empresa objeto de estudio, principales problemas dentro de la organización, variable e hipótesis, cuadro de variables, etc.

## **CAPÍTULO IV RESULTADOS Y PLAN ESTRATÉGICO.**

En primera instancia se presentan los resultados de la entrevista con la gerente general, evaluando la cultura organizacional de la empresa, posteriormente se presentan los resultados de los cuestionarios aplicados a los colaboradores que se encuentran en diferentes áreas como administración, producción, ventas, almacén, etc. Posteriormente se presenta el plan estratégico que se desarrolló en base a los resultados obtenidos en la investigación de campo para mejorar la productividad de los colaboradores a través de la cultura organizacional.

### **4.1 Resultados de la entrevista con la gerente general**

A mediados del mes noviembre del 2017, se tuvo una plática con la gerente general sobre la posibilidad de realizar la investigación y se encontró que en esas fechas la empresa tenía problemas de sentido de pertenencia, algunos aspectos mal establecidos de la cultura organizacional y problemas de comunicación.

Al explicar los principales aspectos que involucran la cultura organizacional y los beneficios potenciales de implantarla y comunicarla la gerente accedió con agrado. A continuación se muestra la información obtenida en la entrevista con la gerente general.

La gerente general y socia de la empresa objeto de estudio tiene 10 años en su puesto, destacó que sus colaboradores conocen la misión, visión, objetivos, valores y políticas no al 100%, es necesario que “describa” y comparta la información con ellos. Los valores que tiene la empresa son cuatro: trabajo en equipo, honestidad, lealtad y virtud, comentó que tiene los valores pegados en el tablero de comunicación de la empresa, se encuentra en el área del comedor. La gerencia ha dado a conocer los valores a través de cursos de iniciación y con el tablero de comunicación, los cursos son elaborados a base de cimientos Bíblicos con carácter empresarial, los imparte la gerente general. Les ofrece folletos con el curso dado, así mismo cada curso dura 2 horas, el primer curso es de carácter y cultura. Algunos de los nuevos colaboradores no han tomado los cursos, debido a que la gerente general los impartió con anterioridad, recalcó que “es muy importante tener a los colaboradores bien capacitados en valores y carácter, es muy importante para formar nuestra cultura fuerte”, debido a la rotación



del personal algunos no han tomado los cursos, sin embargo la dueña agenda los curso a través del año.

No todos los colaboradores trabajan en visión con la empresa (visión compartida), desde el punto de vista de la gerente general, menciona que ha tenido conflictos por parte de algunos colaboradores que no quieren someterse a la autoridad de la empresa. Todavía no tienen la visión en común, describe que los colaboradores la leen, tratan de cumplir con ella, pero aún no la tienen como propia, tan solo un 20% de los colaboradores se siente con visión compartida. Por otro lado los altos mandos toman los intereses de los clientes para saber las necesidades de cada uno de ellos y poder atenderlos de la mejor manera.

Siempre es importante trabajar y aprender nuevas cosas día con día, con programas de capacitación y desarrollo, los colaboradores aprenden y no solo se desarrollan en lo laboral sino en lo personal también. Existen programas de capacitación como: manejo de alimentos y atención a clientes. De acuerdo con la dueña de la empresa al menos el 80% de los colaboradores tienen sentido de pertenencia, la productividad que tienen es alta hasta ahora porque ya no tienen clientes grandes que abastecer, ahora tienen pedidos de rosticerías y otros clientes, tienen la capacidad de producción para realizar dichos pedidos, anteriormente surtían a grandes cadenas de tiendas pero siempre se retrasaban con los pagos y la gerente tenía que pagar sueldos, y tenían un gran peso el área de producción, ahora trabaja con clientes como escuelas, rosticerías, para eventos, etc.

De acuerdo a su perspectiva, una de sus fortalezas: es que tienen una gran eficiencia de maquila, en calidad de producto y el rol de jefe lo toma el gerente de turno, el cual toma toda la responsabilidad y tiene buen manejo de personal.

Los sueldos totalmente reflejan la productividad, actualmente están luchando con los sueldos para incrementar y tener a los colaboradores comprometidos con la empresa, de igual manera la empresa proporciona incentivos monetarios y no monetarios, como ejemplo al gerente la dueña le está pagando un automóvil para uso particular y aparte utiliza la camioneta de la empresa, en cuestión de incentivos no monetarios son: festejos de cumpleaños, días de descanso, bonos de gasolina y productos de la empresa.

La gerencia si fomenta el sentido de pertenencia y compromiso, en medida que siempre están trabajando en equipo y a favor de la organización, en un 90% existe un compromiso por parte de los colaboradores, la comunicación actualmente ha mejorado debido a que la gerente general tiene comunicación directa con cada uno de los colaboradores, anteriormente no solían tener dicha comunicación porque el mensaje pasaba por el gerente de turno y en ocasiones no comunicaba el mensaje a la dueña. Destaca que: el clima organizacional es bueno y que la empresa es más como una familia que trabaja en conjunto para cumplir los objetivos de la organización.

Cuando surgen los problemas en la organización, normalmente tienen que pasar por el gerente de turno, en caso de que no se pueda resolver pasa directamente con la gerente general, resaltó, que sí la empresa crece, también crecerá junto con los colaboradores. En cuanto a la calidad del producto, en base a sus perspectivas es buena y no tienen manuales de calidad o procedimientos detallados de calidad pero en la capacitación les muestran cómo debe de salir el producto terminado, la empresa tiene mermas que puede disminuir en costos con estrategias y tácticas de reducción.

En la entrevista mencionó que al mes producen aproximadamente 1000 kilogramos de papa frita y churros artesanales, las ventas del año pasado con la antigua empresa fueron de 10 millones de pesos, así mismo quieren hacer llegar de sus productos a nuevos clientes y abrir mercados en plazas comerciales. La empresa tiene programas de ayuda social como: ayuda al DIF y grupos de torneo de fútbol soccer. Por otro lado, desde la perspectiva de la gerente, la producción se ha mantenido sin importar que ahora ya no existe una sobrecarga de producción como antes

Algo que mejoró desde que se realizó la visita a la empresa, es que la comunicación ha mejorado desde entonces, por parte de la gerente general hacia los colaboradores y viceversa. Ahora existe mayor participación de la gerente general desde el primer diagnóstico hasta ahora.

A continuación se presentan los resultados de la entrevista con la dueña de la empresa de forma resumida:

**Cuadro 4.1 Resumen de los principales resultados de la entrevista con la gerente general.**

<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>
Antigüedad	10 años en su puesto.
Valores, misión, visión, objetivos y políticas.	Dio a conocer a sus colaboradores dichos conceptos por medio de cursos y talleres, además cada uno de ellos lo tiene especificado dentro de la empresa. trabajo en equipo, honestidad, lealtad y virtud
Responsabilidad social.	La empresa brinda apoyos a fundaciones, realiza donaciones de sillas de ruedas para el DIF y cuentan con un equipo de soccer.
Remuneración	La remuneración tiene un alto grado dentro de la empresa, la gerente general da incentivos tanto económicos como no económicos. (Salarios competitivos, bonos de puntualidad, bonos de gasolina, productos de la empresa, festejo de cumpleaños, día de descanso anexo al domingo, etc.)
Reconocimiento	Existe un alto grado de reconocimiento por parte de la gerencia hacia los trabajadores y lo demuestra con incentivos y de otras formas.
Trabajo valioso	Cada colaborador tiene una actividad a realizar, y la empresa lo percibe como un trabajo valioso, “que sería de la empresa si no tuviésemos colaboradores eficientes”, destacó la gerente.
Identificación	El 80% de los colaboradores tienen sentido de pertenencia, debido a que tienen más de 5 años trabajando, destacó que los colaboradores que han sido recientemente contratados no han desarrollado el sentido de pertenencia. (Gerencia).
Compromiso	Al menos el 90% de los colaboradores tiene un gran compromiso hacia la empresa, la gerente lo puede medir a través del trabajo realizado día con día, “Por supuesto que mis colaboradores tienen un gran compromiso hacia la empresa, porque si crecemos, crecemos juntos”, destacó la gerente.
Participación	Existe una gran participación por parte de los colaboradores, desde administrativos hasta ventas, por medio de equipos de trabajo.
Visión compartida	No todos los colaboradores tienen una visión en común, se puede decir que un 70% de ellos, si saben por dónde se está conduciendo la empresa y que ellos van junto con ella, los demás no lo perciben como una visión compartida.
Interés por la calidad	La empresa no cuenta con manuales de calidad, solo cuenta con capacitación de calidad de forma general, tienen la calidad en un estándar de primicia.

Atención a clientes	La empresa produce todos los pedidos de los clientes sean minoristas o mayoristas, siempre se encuentran al tanto de los clientes.
Toma de decisiones	La gerencia siempre toma las mejores decisiones para que la empresa se mantenga en el mercado y crezca. Cuando se llegan a tomar malas decisiones se realiza una retroalimentación y se corrige el error.
Problemas inesperados	Los problemas que surgen, se toman de la mejor manera posible, se cuenta con personal que ayuda a la resolución de problemas, también para ello, se capacita al personal, para que si el colaborador puede solucionar el problema en equipo, se solucione y en caso de que no, directamente con la gerente general.
Trabajo en equipo	El trabajo en equipo dentro de la organización se fomenta desde el momento de la capacitación, solo se han tenido pocos colaboradores que no han querido trabajar en equipo, pero a través de la comunicación se ha resuelto de la mejor manera.
Clima laboral	El ambiente de trabajo es bueno, siempre tratan los colaboradores de hacerlo más ameno, crean juegos o apuestas entre ellos para ver quien termina una línea de producción más rápido que otro, por decir un ejemplo. Ha mejorado el clima.
Comunicación	La comunicación dentro de la organización ha mejorado desde la plática inicial de noviembre de 2017, la gerente general ha implementado el chat, por medio de la aplicación whats App, tiene a cada uno de los colaboradores y puede comunicarse directamente con ellos.
Manejo al cambio	La gerente general está dispuesta a implementar nuevas ideas, nuevos planes y destaca que no habría ninguna resistencia al cambio por parte de sus colaboradores, se adaptan siempre de la mejor manera como lo han hecho desde un principio.
Recursos Utilizados	La empresa siempre trata de utilizar la mejor materia prima y claro que siempre existirán mermas, pero la merma es muy poca y se utilizan de forma eficaz cada recurso disponible dentro de la empresa.
Unidades producidas	Al mes existe una producción de mil kilogramos de papas y churros.
Unidades vendidas	El año pasado tuvieron una venta de \$10, 000,000 millones de pesos.

**Fuente: Elaboración propia**

## 4.2 Resultados de la entrevista a los colaboradores de la empresa.

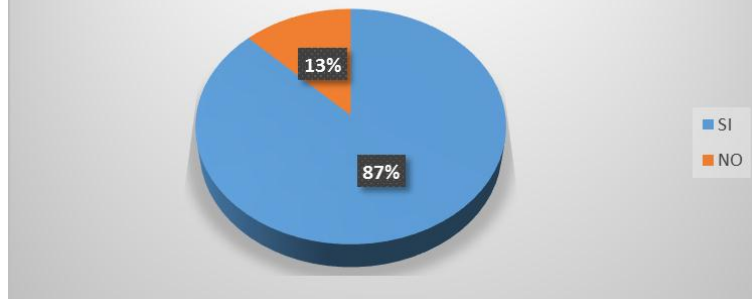
Se aplicó la entrevista a los colaboradores de la empresa desde administrativos hasta producción. Explicando cada una de las preguntas de la entrevista.



El 75% de los colaboradores de la empresa conocen la misión, visión y los objetivos, debido a que tienen más años en la empresa que otros, algunos son contratados de forma inmediata y en ocasiones no existe una persona encargada que brinde información de bienvenida, dicha información es sólo brindada por la dueña de la empresa y en ocasiones la dueña de la empresa no se encuentra disponible, pero lo que comentó en la entrevista es que realiza uno o dos cursos en el año donde recalca dichos aspectos a los nuevos colaboradores y los que ya recibieron el curso se les brinda nuevamente para reforzar.

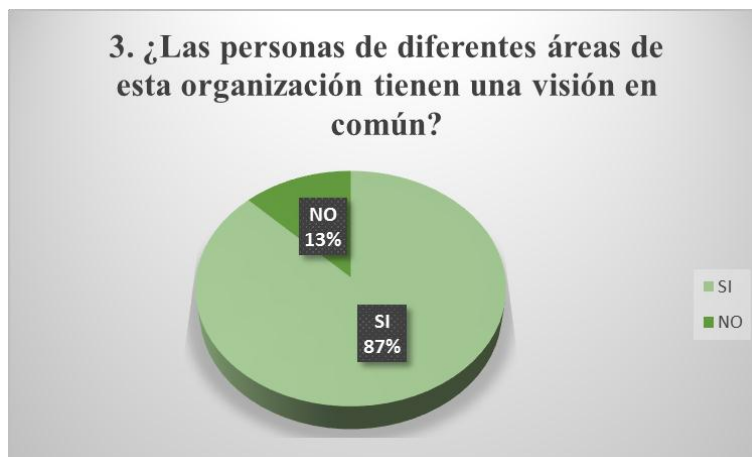
Con referencia a la pregunta anterior, los colaboradores que contestaron que no les dieron a conocer la misión, visión y objetivos, la razón principal fue por falta de disposición de la gerencia, no por deficiencia en el departamento de recursos humanos ni por falta de tiempo. Debido a que la gerente general es la persona autorizada para brindar la información en cursos y talleres dentro de la empresa.

**2. ¿Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma en que se conducen?**



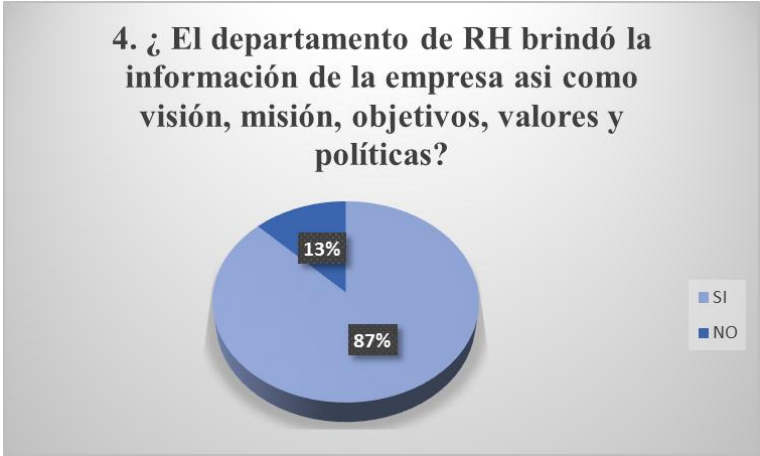
De acuerdo a la perspectiva de los colaboradores, el 87% afirmó que si existe un conjunto de valores claros y consistentes, que rige la forma en que se conducen y el restante 13% negaron tenerlos claros. Se cree que la principal razón por la que pocos trabajadores no tienen los valores claros y consistentes, es porque fueron recientemente contratados y no han tomado los cursos y talleres, pero posteriormente se les brindará dichos cursos a los nuevos colaboradores de acuerdo con la gerente general.

**3. ¿Las personas de diferentes áreas de esta organización tienen una visión en común?**

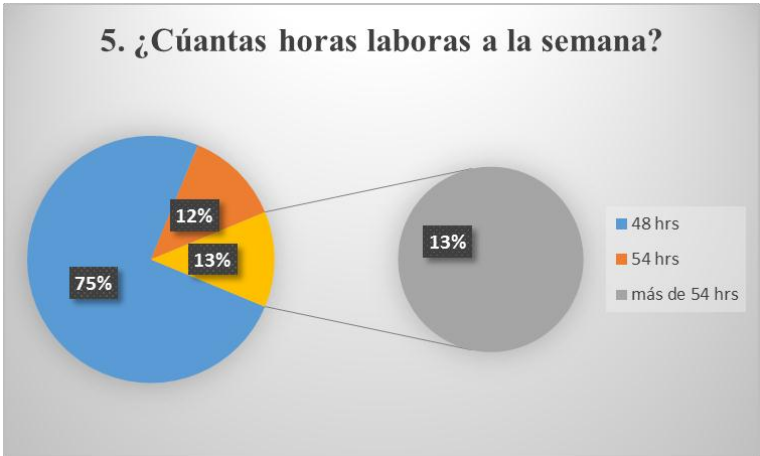


El 87% de los colaboradores afirmaron tener una visión en común o una visión compartida, debido a que trabajan siempre en equipo para cumplir los objetivos establecidos por la organización, el restante 13% negó tener la visión en común, debido a su nuevo ingreso a la empresa, no tienen una antigüedad mayor a 6 meses. Los que afirmaron que sí tienen una

visión compartida es, porque llevan trabajando por lo menos 2 años en la empresa y mencionaron que sienten a la empresa como si fuera su segunda casa.

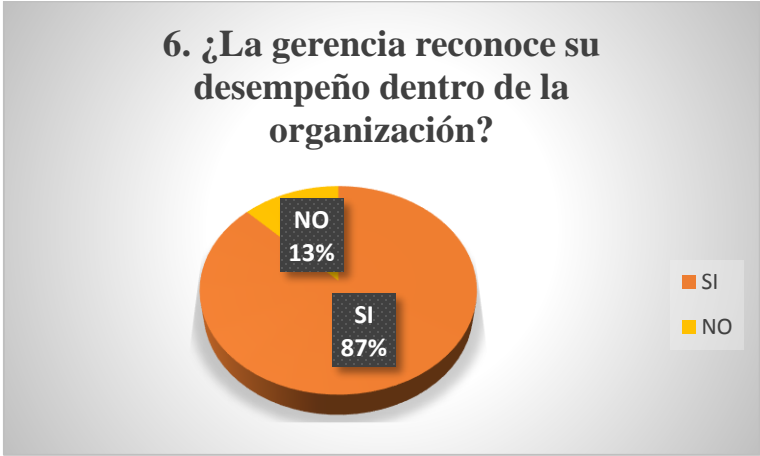


El 87% de los colaboradores de la organización afirmaron que, el departamento de recursos humanos les brindó información, además de misión, visión, objetivos, valores y políticas, la minoría negó que, el departamento les haya brindado dicha información, solo en algunos aspectos. Y el 13% negó que la gerencia no les brindó la información de la empresa ni su misión, visión, objetivos, valores y políticas.

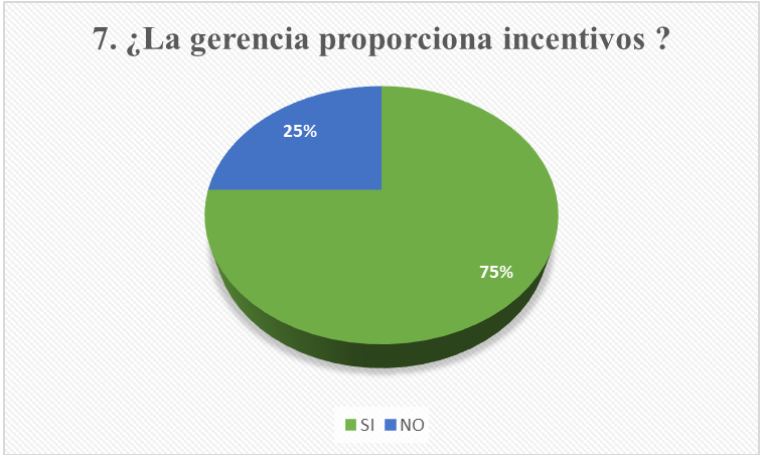


La mayoría de los colaboradores trabajan 48 horas a la semana, sin embargo pocos son los colaboradores que trabajan más de 48 horas, como ejemplo: el gerente de turno tiene un horario que cumplir de 12 horas diarias y debe verificar que las unidades producidas sean las

que se entregarán a los clientes. Actualmente se han reducido las horas de trabajo porque ha disminuido la demanda productiva.



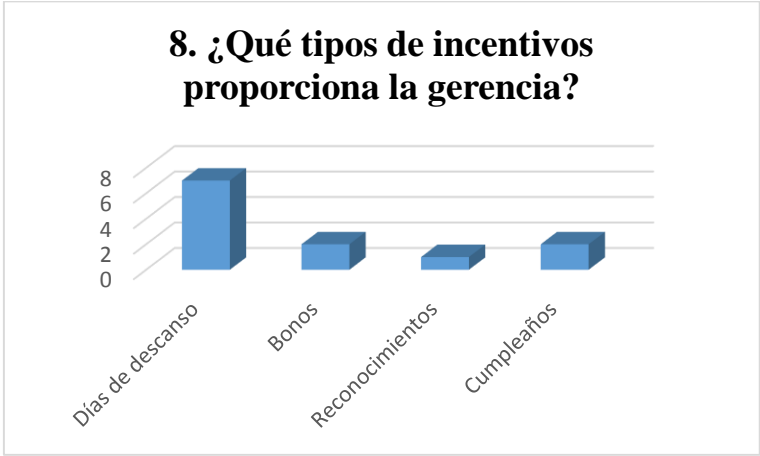
El 87% de los colaboradores de la organización afirman que la gerencia sí reconoce su desempeño a través de incentivos tanto económicos como no económicos y solo el 13% percibe que la gerencia no reconoce su esfuerzo debido a que han sido de recién ingreso.



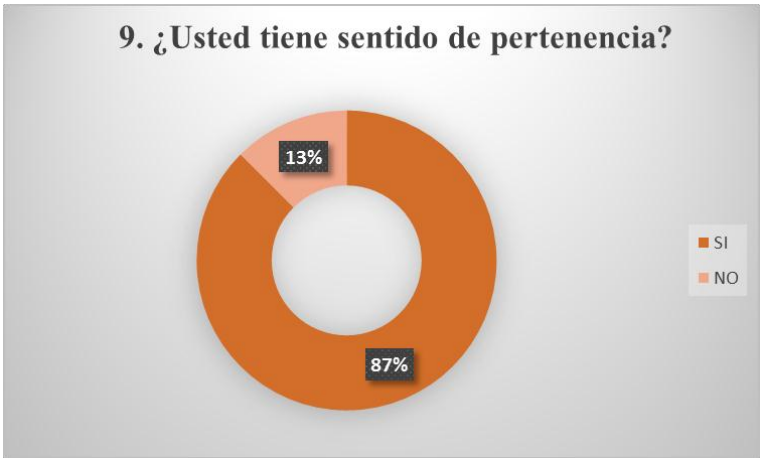
La gerencia siempre ha proporcionado incentivos económicos y no económicos, la mayoría de los colaboradores afirman que han recibido incentivos, la gerente general siempre ofrece estos apoyos para crear y sostener un compromiso dentro de la organización, brinda bonos de puntualidad, bonos de gasolina, festejos de cumpleaños, comidas y regalos de fin de año.



Incluso el incentivo más alto que ha brindado, es al supervisor de turno, le ha dado un automóvil para uso personal.



La empresa ofrece incentivos tanto económicos como no económicos, los colaboradores han contestado de acuerdo a lo que han percibido a través del tiempo en la empresa, algunos mencionaron que la gerencia les ofrece días de descanso más el día obligatorio dado por la ley federal del trabajo, les han brindado bonos de puntualidad, reconocimientos y festejos de los cumpleaños del mes.



El 87% de los colaboradores afirman que, si tienen sentido de pertenencia porque muchos de ellos comentaron que la empresa los acogió como un integrante de una familia que a través del tiempo se ha transformado la empresa en un hogar para ellos, destacan que se sienten

cómodos trabajando y así pueden lograr mayor eficiencia en los procesos productivos. El 13% de los colaboradores no se sienten parte de la empresa, como lo indicaron algunos colaboradores, que sólo vienen a trabajar por una remuneración y cumpliendo un horario de trabajo.

Las razones por las cuales los colaboradores de la organización se sienten parte de la empresa son: porque sienten a la empresa como un segundo hogar, debido a que los colaboradores que actualmente están en la organización, han estado desde hace algunos años, ellos saben cómo es la forma de trabajar, cómo son los salarios, saben que tienen apoyo por parte de la gerencia, qué incentivos pueden obtener y por esa misma razón tienen un compromiso hacia la empresa.



En la empresa objeto de estudio, la mayoría de los colaboradores perciben que la organización reconoce su esfuerzo, por medio de incentivos y aumentos de sueldos cada determinado tiempo, el 25% negó que la empresa reconozca su esfuerzo.

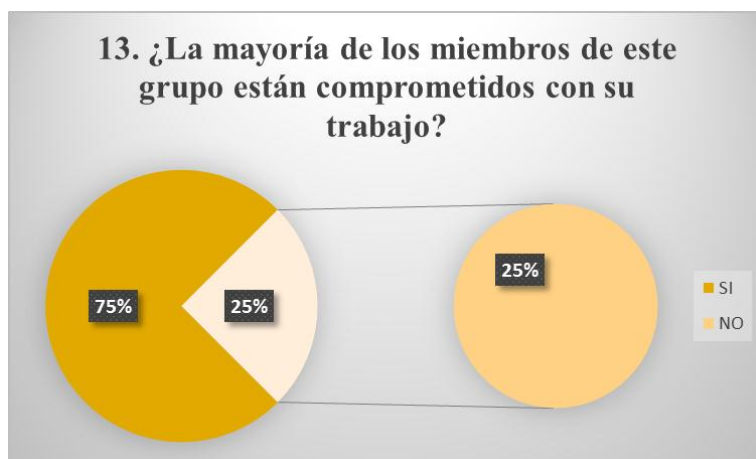


Todos los colaboradores de la empresa objeto de estudio, tiene un compromiso total hacia la empresa, destacan que gracias a que la dueña los mantiene incentivados, ellos le responden con compromiso y fidelidad.



El primer diagnóstico en el año 2017 marcaba que, en la empresa no existía un buen clima laboral pero ahora ha mejorado el ambiente de trabajo, de acuerdo a las opiniones de los colaboradores, destacan que el ambiente es relajado, siempre con carga de trabajo y con el compromiso de producir las unidades requeridas por el supervisor de turno. La gerente general destacó que, siempre realizan juegos para relajar el ambiente, como apuestas de quién terminará más rápido de empacar 500 unidades de papas de 65 gramos por mencionar un ejemplo. Realmente el ambiente laboral lo crea cada uno de los colaboradores, y como existe un objetivo en común en la mayoría de ellos, hacen muy ameno el clima, sin embargo existen

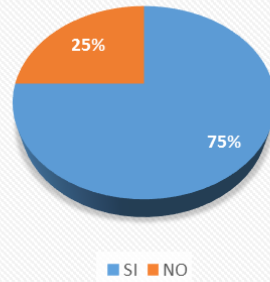
excepciones, como algunos colaboradores que no se quieren integrar al equipo de trabajo o no se someten a las autoridades.



El 75% de los colaboradores están comprometidos con su trabajo, expresaron que tienen un gran compromiso con la empresa y con la gerente general, debido al gran esfuerzo que hace la dueña por los colaboradores, siempre tratan de cumplir con su trabajo de la mejor manera. Y el 25% de los colaboradores no creen que los miembros de la empresa estén comprometidos, sino que sólo cumplen un horario de trabajo por una remuneración monetaria.

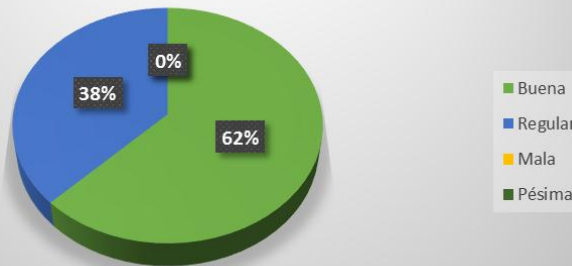
Las razones por las cuales los colaboradores piensan que los demás están comprometidos con su trabajo son: porque han encontrado un gran apoyo por parte de la gerencia, lo que fomenta el compromiso y que tienen un objetivo en común, siempre les es mejor trabajar en equipo siempre trabajan con el interés de qué pueden hacer para que la empresa se mantenga y se expanda a nuevos mercados.

**14. ¿La gerencia con frecuencia toma decisiones que hacen crecer a la empresa?**



El 75% de los colaboradores concuerdan con que la gerencia siempre ha tomado decisiones que hacen crecer a la empresa, como ejemplo: han dado disolución a la vieja empresa y han creado una nueva empresa de botanas mexicanas, para crear nuevos convenios con socios y obtener un mayor alcance del producto hacia nuevos mercados. El 25% de los colaboradores dijeron que no tomaba la gerencia buenas decisiones porque aún no veían crecer a la empresa. Retomar para propuestas una cultura incluyente, escuchar propuestas de trabajos.

**15. ¿Cómo considera la comunicación dentro de la organización entre la gerencia y el personal?**



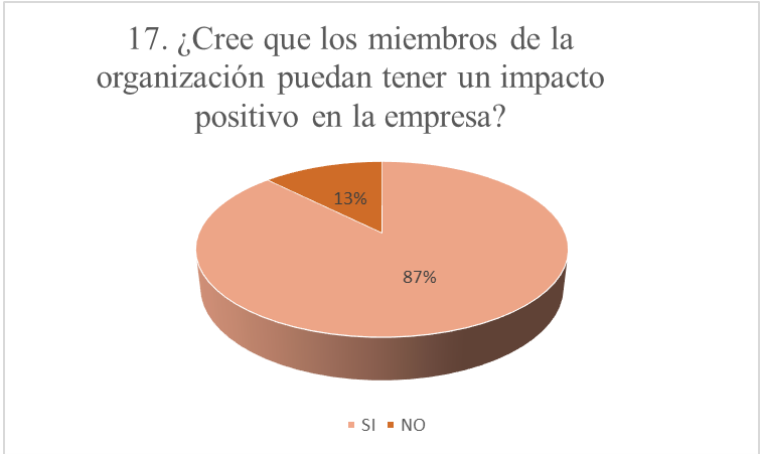
El 62% de los colaboradores afirman que la comunicación es buena y el 38% afirman que es regular, existe una comunicación buena y directa con cada uno de los colaboradores, debido a que la gerente tiene grupos de whats App individual y grupal y cualquier problema, queja o situación, los colaboradores pueden expresar sus inquietudes directamente con la gerente,

en caso de que el supervisor de turno no pase el reporte. Y el 38% de los colaboradores afirman que es regular.



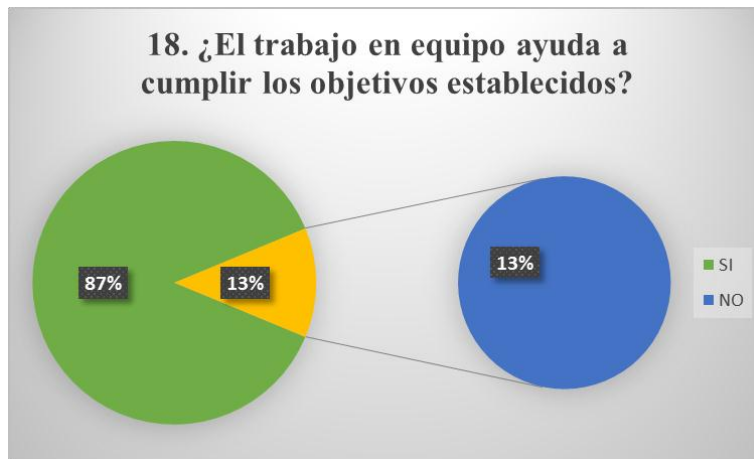
El 75% de los colaboradores afirman que si se comparte y consigue la información de manera precisa y concreta, como ejemplo: cuando llegan los pedidos, todos los colaboradores de la empresa les notifican lo que se deberá entregar, comparten la información en el grupo de whats App y los miembros de la empresa reciben la información.

La información que brinda la gerente es dada por su asistente personal y el supervisor de turno les avisa a los de producción. En general existe un buen emisor y receptor, es correcto el canal de comunicación. El 25% está en desacuerdo que se comparte la información y que no es fácil de conseguir.



El 87% de los colaboradores afirman que todos los miembros pueden tener un impacto positivo siempre y cuando cumplan con su trabajo y muestren un gran compromiso hacia la empresa, el 13% no cree que los miembros puedan tener un impacto positivo.

Los miembros de la organización pueden tener un impacto positivo en la empresa, comentaron que siempre el esforzarse ayudará a una organización a mantenerse unida, de igual forma la comunicación es de vital importancia porque sin ella todo sería un caos, la comunicación es clave para que cualquier organización funcione, ayudará a evitar problemas, el trabajo en equipo siempre ayudará y lo más importante que todos tengan una visión compartida que ayudará al cumplimiento de los objetivos de la organización.



El 87% de los colaboradores afirman que el trabajar en equipo ayuda a cumplir con los objetivos de la organización, destacan que, es más fácil trabajar en equipo que individualmente, porque tardas mucho tiempo en llegar a las metas y objetivos. El 13% de los colaboradores niegan que el trabajo en equipo los lleve a cumplir con los objetivos.



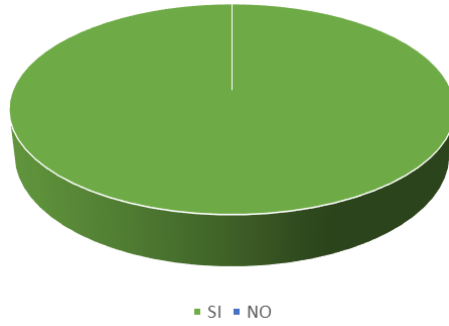
El 75% de los colaboradores afirman que existe una buena cooperación entre los grupos de trabajo dentro de la organización y el 25% de los colaboradores niegan que exista una cooperación entre los distintos grupos de trabajo en la organización.



El 38% de los colaboradores respondieron que rara vez no disponen de las habilidades necesarias para realizar su trabajo, podrían ser por factores ajenos a ellos, como ejemplo: Cuando los proveedores de papa y aceite no cumplen con la cantidad especificada, ellos no pueden realizar su trabajo porque dependen totalmente de los insumos. El 62% de los colaboradores respondieron que a veces o solo en ocasiones no disponen de las habilidades para realizar su trabajo, pero recalcaron que siempre que existe algún problema, tratan de resolverlo en equipo junto con el supervisor de turno y en caso de que el problema sea mayor o este fuera de sus manos, directamente se comunican con la gerente general.

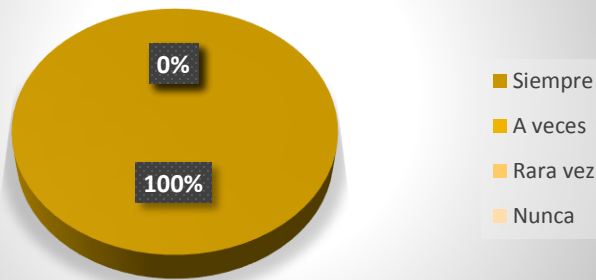


**21. ¿La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar?**



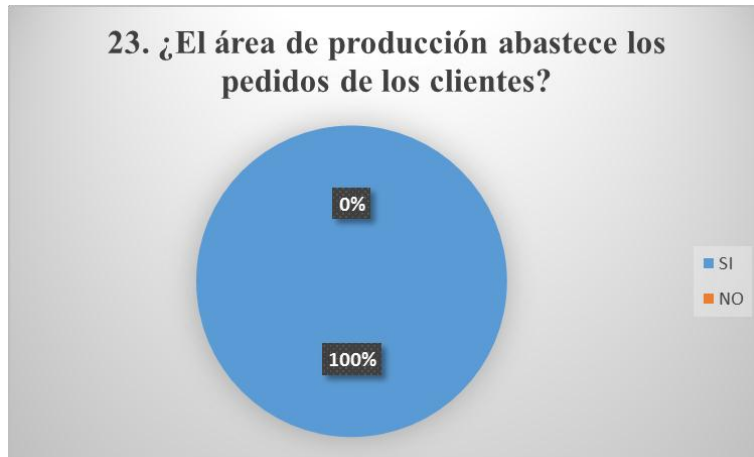
Todos los colaboradores de la organización se adaptan a los cambios rápidamente, la forma que tienen de hacer las cosas es totalmente flexible, fácil de implementar, rápido de aprender por parte de los colaboradores, como ejemplo: Se han adaptado al nivel de producción, el año pasado tenían muchísima carga de producción y se adaptaron a ello, claro que es más fácil adaptarse de una producción mayor a una producción menor, como ahora que están trabajando de forma flexible.

**22. ¿Responden bien a los cambios de la organización?**



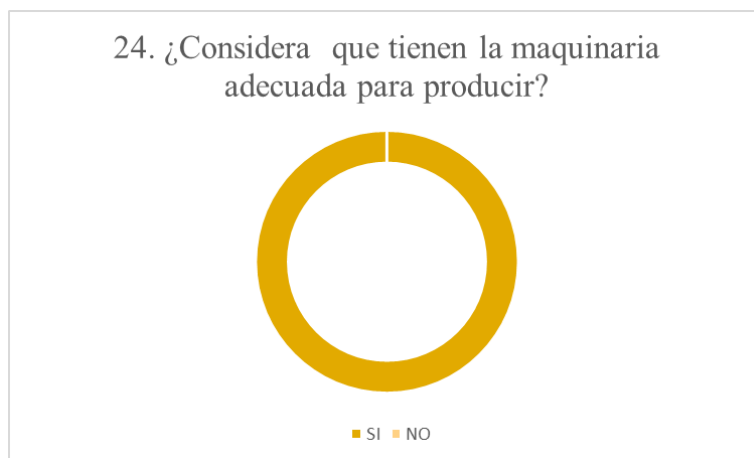
El 100% de los colaboradores responden correctamente a los cambios organizacionales.

23. ¿El área de producción abastece los pedidos de los clientes?



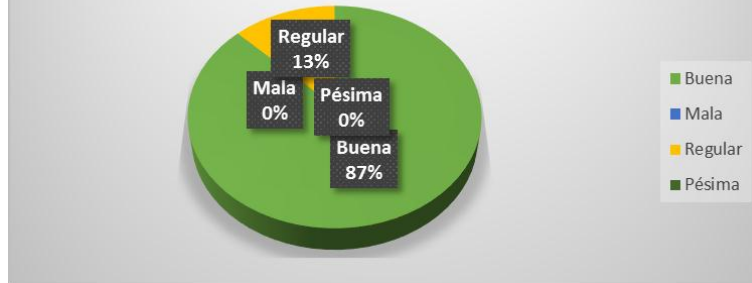
El área de producción abastece totalmente los pedidos de los clientes mayoristas y minoristas, siempre han tenido un buen nivel de producción, el supervisor de turno es el encargado de que salgan en tiempo y forma todos los pedidos. Él organiza los tiempos, el personal y la materia prima de la organización para eficientizar los procesos de producción y que al final del día estén listos los pedidos de los clientes.

24. ¿Considera que tienen la maquinaria adecuada para producir?



Los colaboradores de la organización están totalmente de acuerdo, que tienen los instrumentos necesarios para trabajar y que tienen la maquinaria correcta para poder realizar eficientemente los pedidos por los clientes, pero que desearían tener nueva maquinaria y contar con mayor tecnología. Importancia de crear conciencia en los trabajadores que si la empresa incrementa su productividad contarán con mejor equipo y condiciones de trabajo.

## 25. ¿Cómo es la calidad del producto de acuerdo a la perspectiva de los colaboradores?



De acuerdo a la perspectiva de los colaboradores la calidad del producto es buena, el 87% de ellos aseguran que trabajan siempre con materia prima de calidad, con el propósito de crear productos de calidad y el 13% de los colaboradores destacan que es regular la calidad del producto terminado.

## 26. Sugerencias de los colaboradores en cuanto a acciones por parte del jefe e incentivos

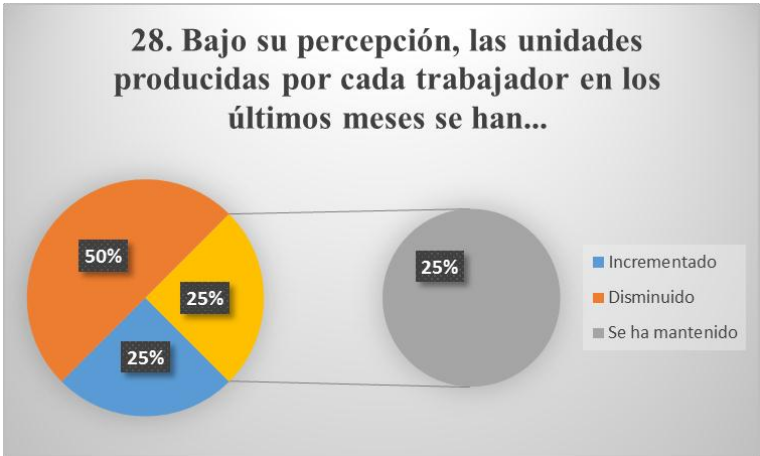


Las sugerencias que consideran los colaboradores para mejorar la productividad en cuanto a las acciones del jefe son: por parte de la gerencia exista un mayor apoyo al brindar cursos de preparación tanto laboral como personalmente, la mayoría estuvo de acuerdo con la organización que necesita tener más clientes, mayor captación en el mercado, en cuanto a la dirección, que tenga mejor toma de decisiones y mayor compromiso con los colaboradores.

Y con referencia a los incentivos, todos estuvieron de acuerdo con la gerencia que podría incrementar los incentivos cuando la organización empezará a crecer.

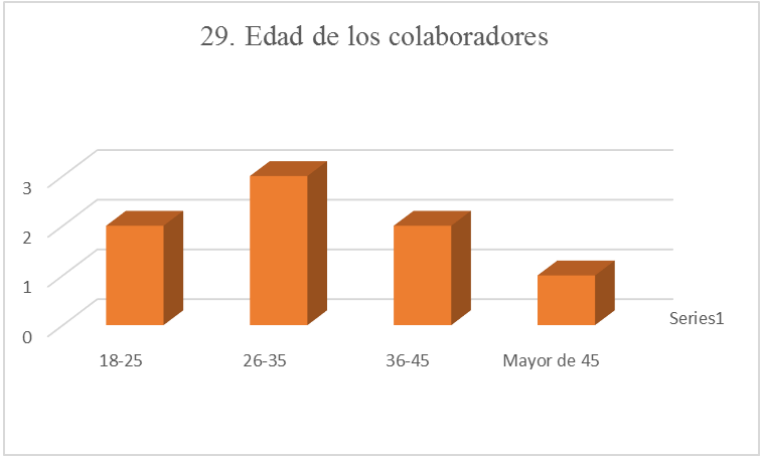


La organización tiene programas de ayuda social desde hace 10 años, comenzaron a brindar apoyo al DIF con sillas de ruedas, después brindaron apoyo con donativos a fundaciones y al mismo tiempo crearon un equipo de soccer dentro de la organización, el cual competía con otros equipos locales empresariales y no empresariales. Actualmente siguen brindando apoyos al DIF y a fundaciones.

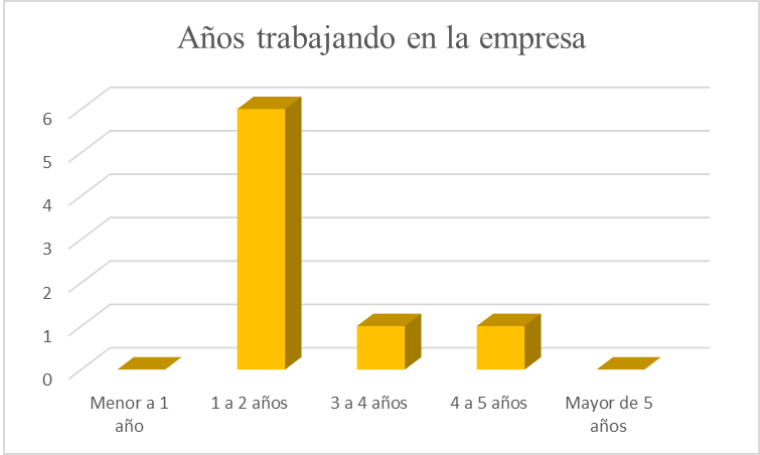


De acuerdo con las respuestas de los colaboradores el 50% respondió que, ha disminuido la producción, el 25% destacó que se ha mantenido y el otro 25% ha incrementado. La mayoría alude a que realmente ha disminuido porque ya no tienen los mismos clientes grandes que

solían atender, ahora tienen pocos clientes con pedidos pequeños y medianos, que debido a ello ha disminuido el nivel de producción.



La edad de los colaboradores es muy variada, existen dos personas de entre 18 y 25 años, 3 personas entre los 26 y 35 años. 2 personas entre los 36 y 45 años y solo una persona mayor de 45 años, esto ayuda a la organización porque tiene gente joven y madura, que al combinar la experiencia con la innovación, puede causar buenos resultados.



En la organización, la mayoría de los colaboradores tienen una antigüedad de 1 a 2 años, una persona tiene 3 a 4 años de antigüedad y otra persona que tiene de 4 a 5 años de antigüedad, pocos son los colaboradores que llevan más de 3 años laborando en la empresa. Se podría decir que existe un poco rotación de personal.

### **4.3 Observación directa**

En el tiempo que se laboró, en el año 2015 y 2016, se obtuvo información acerca de los principales problemas dentro de la organización, el 50% de los colaboradores no tenían un sentido de pertenencia, la comunicación entre la organización y la gerencia no era buena, al momento de contratación e ingreso a la empresa no existía algún curso de iniciación, donde destacaran la misión, visión, objetivos, valores y políticas de la empresa.

El 50% de los colaboradores no tenían apego a la institución, la gerencia no ejercía una buena toma de decisiones, poco liderazgo, un problema que resaltaba a simple vista, fue que los colaboradores no sabían que funciones tenían dentro de la empresa y era resultado de confusión. En el área de producción, se podía observar una alta demanda de pedidos, los dueños de la anterior empresa, recompensaban el esfuerzo de los colaboradores con incentivos económicos y no económicos, obtenían buenos sueldos y con chance de crecimiento dentro de la organización, esta información concuerda con los resultados de las entrevistas aplicadas en el año 2018.

**Cuadro 4.2 Análisis comparativo de información proporcionado por la gerente general y los colaboradores**

<b>Aspecto</b>	<b>Información del Gerente</b>	<b>Información de los colaboradores</b>	<b>Concordancia</b>
Conocen y comparten la misión, visión, valores, objetivos y políticas	La empresa comparte la información desde que los colaboradores ingresan a la organización, pero no todos los colaboradores los tienen claros.	El 80% de los colaboradores afirman conocerlos, pero el 20% no los conocen.	<b>Parcialmente</b>
Visión compartida	No todos los colaboradores tienen una visión compartida, al menos de la mitad de ellos no la tienen.	El 87% de los colaboradores tienen una visión compartida, el restante 13% no tienen una visión en común.	<b>Positivo</b>
Reconocimiento	Se reconoce el trabajo valioso que realizan todos los colaboradores por medio de premios e incentivos económicos y no económicos.	El 13% de los colaboradores niegan que la gerencia reconozca su desempeño dentro de la organización y el 87% afirman que la gerencia sí reconoce su esfuerzo.	<b>Parcialmente</b>
Incentivación	A todos los colaboradores se les ofrece incentivos económicos y no económicos como: bonos y festejos de cumpleaños	El 25% de los colaboradores niegan haber tenido incentivos de parte de la organización.	<b>Parcialmente</b>
Sentido de pertenencia	El 80% de los colaboradores tienen sentido de pertenencia.	El 87% de los colaboradores tienen sentido de pertenencia.	<b>Positivo</b>
Compromiso de parte de los colaboradores hacia la empresa.	Por lo menos el 90% de los colaboradores tienen un gran compromiso hacia la empresa.	El 100% de los colaboradores afirmaron estar comprometido con la empresa.	<b>Positivo</b>
Clima laboral	El clima laboral es bueno, el ambiente lo realizan cada uno de los colaboradores al realizar juegos que tengan que ver con la producción de las papas.	El clima laboral es bueno de acuerdo a los colaboradores.	<b>Positivo</b>
Toma de decisiones por	Se cree que si se han tomado buenas decisiones,	El 25% de los colaboradores no están de	<b>Parcialmente</b>

parte de la gerencia	por motivos de disolución de la empresa pasada, se han tomado nuevas y mejores decisiones que comprometen a un crecimiento en la organización.	acuerda que se han tomado las mejores decisiones dentro de la organización.	
Comunicación	La comunicación ha mejorado desde la primera ocasión que charlamos, se ha implementado nuevas formas de comunicación.	El 62% de los colaboradores afirman que la comunicación es buena y el 38% afirman que es regular	<b>Positivo</b>
Información compartida	Todos los miembros de la organización están integrados a un grupo de chat, dónde se comparte la información como: pedidos, avisos y comentarios.	El 75% de los colaboradores afirman que existe la información compartida dentro de la empresa y el 25% niega que se comparta la información.	<b>Parcialmente</b>
Resistencia al cambio	No existe ningún tipo de resistencia al cambio por parte de los colaboradores	Todos los colaboradores se acoplan a los cambios, no existe resistencia al cambio.	<b>Positivo</b>
Calidad del producto	La calidad es buena, siempre se tiene la mejor materia prima para la elaboración de las papas fritas.	La calidad esta entre buena y regular	<b>Positivo</b>

**Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de las entrevistas**

La información del cuadro 4.2 pone en claro que existe diferente percepción en algunos aspectos organizacionales.

#### **4.4 Plan estratégico**

El cuadro 4.3 presenta el desarrollo del plan estratégico que se propone para incrementar la productividad a través de la cultura organizacional de la empresa objeto de estudio, en Metepec, Estado de México, 2018.



**Cuadro 4.3 Desarrollo del plan estratégico.**

<b>Estrategia</b>	<b>Plazo</b>	<b>Descripción</b>
Implementación de curso introductorio a la organización.	Corto	El curso de iniciación para los nuevos colaboradores, el cual será impartido por el gerente general de la empresa previo a la incorporación del nuevo trabajador. El curso consta de 2 partes, la primera es la introducción de la empresa, a qué se dedica la empresa, cuántas áreas tiene, cómo está compuesto el organigrama, qué clientes tiene, que productos maneja, etc., la segunda parte es la explicación de la misión, la visión, los objetivos, valores y políticas que tiene la organización. Se deberá realizar un ejercicio práctico donde la empresa ofrezca material didáctico como cuestionarios en los cuales se reflejará si han quedado claros los puntos vistos en el curso. Tendrá una duración de 2 a 3 horas, solo por un día.
	Mediano	Se reunirán los miembros de la organización y tendrán que realizar un cuestionario, donde se plasmen los aspectos vistos en el pasado curso. Si en los resultados de los cuestionarios los colaboradores no aprueban, se realizará un curso intensivo, donde se recalquen nuevamente lo que se vio con anterioridad.
	Largo	Después de 6 y 8 meses, se realizará una breve reunión donde la gerente pregunte los aspectos vistos en el curso de iniciación
Desarrollo de programas de apego de la institución a través de la cultura organizacional.	Corto	El programa consiste en tomar un curso de 2 sesiones de 2 horas de duración, se recomienda tomarlos en el mismo mes, se trata de que la persona (psicóloga) encargada de impartir el curso, ayude a desarrollar el sentido de pertenencia en los colaboradores de la organización, provocando que la productividad incremente, se brindará material didáctico a cada uno de los colaboradores y así ayudarlos a tener un sentido de pertenencia mayor.
	Mediano	Se reforzarán los aspectos vistos en el programa, la asistente de la dueña podrá platicar cara a cara con cada uno de los colaboradores y preguntar cómo va con el proceso de apego a la institución y la asistente deberá hacer notas de cada uno y así percatarse de cómo van en el proceso de apego.
	Largo	Al paso del tiempo (10/12 meses), se realizará una entrevista a cada colaborador de la empresa, donde se pregunte aspectos de apego, para ver si verdaderamente han estado trabajando y se asegurará de que quede lo suficientemente claro.

Curso de manejo de emociones en la empresa	Corto	El curso de manejo de emociones, lo impartirá una psicóloga con experiencia en el tema, donde los colaboradores aprenderán a manejar sus emociones dentro de la organización, para cuando existan problemas dentro de la empresa, esto ayudará a evitar conflictos, mal clima laboral, mejorar del pensamiento crítico y analítico de los colaboradores, mejor toma de decisiones, menor estrés, etc. El curso tendrá una duración aproximadamente de 3 horas, por un solo día.
	Mediano	Se reforzará con un segundo curso de manejo de emociones, donde ya no será solo teórico sino práctico, tendrán mayor participación los colaboradores en el curso. Y además se aplicarán casos prácticos donde los colaboradores tendrán que responder como si fueran casos reales dentro de la organización.
	Largo	Al paso de un año, la gerente general observará cómo se han desempeñado los colaboradores, que problemas han surgido y cómo los han manejado, qué progreso han tenido desde los últimos cursos brindados y si han llevado a la práctica lo que han aprendido. Si existiera algún caso en particular que no ha cambiado su forma de manejar las emociones, se trabajará específicamente con la persona.
Restablecer la descripción de puestos de manera formal y escrito	Corto	El restablecimiento de la descripción de puestos tiene que realizarla la gerente general, para que los colaboradores conozcan claramente su función dentro de la organización, esto ayudará a extinguir totalmente la confusión que actualmente existe en los colaboradores, posteriormente se hará una junta con todos los colaboradores y se les explicará su función en la organización.
	Mediano	La dueña de la empresa supervisará que los colaboradores de la organización estén cumpliendo con sus funciones de acuerdo a la descripción de puestos.
	Largo	La dueña de la empresa seguirá supervisando.
Curso de liderazgo y toma de decisiones	Corto	El desarrollo del curso de liderazgo y toma de decisiones, lo brindará la experta en el tema (Psicóloga), el curso consta de temas como: manejo de personal (gerente), inteligencia emocional dentro de la organización, cómo tomar la iniciativa, cómo aprender a tomar decisiones sin afectar a nadie, etc. Tendrá una duración de 2 horas y solo lo podrán tomar los altos mandos.

	Mediano	De acuerdo a los resultados de cómo han llevado a la práctica el curso los altos mandos a la organización, se contemplará un segundo curso para ver los resultados del primero, reforzar y mejorar acciones.
	Largo	Se notarán los resultados de los cursos anteriores, con el objetivo de tener un mejor control en el liderazgo y toma de decisiones. La psicóloga dará un breve curso a los altos mandos para ver el progreso y fallas que pueden mejorar.
Curso de ventas	Corto	El curso de ventas tiene el propósito de captar clientes nuevos en mercados nuevos, se capacitará a los vendedores y se les dará un manual donde vienen todos los temas relacionados con las ventas, desde cómo saludar a los clientes hasta la despedida, esto ayudará a incrementar la producción y las ventas de la organización, será un curso de 1 semana, 2 horas por día, lo brindará una persona experta en el tema, al finalizar el curso los vendedores tendrán que plasmar el conocimiento adquirido en un examen y tendrán que aprobarlo.
	Mediano	Los vendedores saldrán a las calles a captar clientes como casos prácticos, desarrollarán habilidades de hablar en público, quitar el miedo al rechazo, entre otros. El evaluador tendrá la función de ayudar a quitar aspectos negativos de los vendedores que afecten a las ventas de la organización.
	Largo	El curso final de ventas, tendrá el objetivo que conocer el grado de desempeño que tuvieron los vendedores a lo largo del curso, fortalecer áreas débiles e incrementar las ventas.
Programa de reconocimiento	Corto	Es un programa para todos los colaboradores de la organización, con el objetivo de incrementar las ventas, mejorar la cultura organizacional e incrementar la productividad. El programa se realizará junto con los colaboradores y consta de 3 tipos: 1.- Reconocimiento por años de servicio: este tipo de reconocimiento es para las personas que llevan más de 3 años laborando en la organización. 2.- Reconocimiento de producción: este tipo de reconocimiento es para los colaboradores que hayan mantenido e incrementado el nivel de producción o las unidades terminadas. 3.- Reconocimiento Presidencial: este tipo de reconocimiento es para los supervisores, si han hecho un buen trabajo durante el año. Los reconocimientos por año de servicio: pueden ser un viaje en un fin de semana para él o ella con un acompañante, los reconocimientos de producción, bonos
	Mediano	
	Largo	

		equivalentes a más de dos meses de salario y reconocimientos presidenciales, pueden ser viajes de fin de semana con toda la familia (nuclear). Se realizará a corto, mediano y largo plazo.
Programa de integración del personal a la empresa	Corto y Mediano	Para que los colaboradores de la empresa, tengan un mayor sentido de pertenencia, compartan los objetivos de la empresa, mejoren la comunicación y la cultura organizacional, se realizará un día de campo para socializar que se conozcan mejor, con el debido respeto. Todo es profesional, la dueña de la empresa organizará juegos de confianza y comunicación, dará bocadillos y bebidas, realizándose a corto y mediano plazo.
	Largo	A largo plazo, éste día de campo se realizará una vez cada dos meses, la dueña llevará un registro de la mejora de cada uno de los aspectos antes mencionados, y observar cómo ha sido el comportamiento de cada uno de ellos.
Programa de comunicación	Corto Mediano Largo	El programa consiste en que la dueña de la empresa converse cara a cara con cada uno de los colaboradores, para saber sus necesidades, inquietudes y también recibir sugerencias para el crecimiento de la empresa, con el objetivo de que los colaboradores se sientan parte de la empresa y que escuchen sus peticiones o sugerencias. Se llamará a cada colaborador y tendrán una charla de 10 a 15 minutos cada dos meses. De igual forma se realizarán dinámicas de comunicación entre colaboradores, para que puedan discutir de temas que les afecten y así puedan tener mayor comunicación. Se realizará a corto, mediano y largo plazo.
Diseño de manuales de calidad	Corto	Contratar a un administrador o experto en calidad para la elaboración de manuales y estándares de calidad.
	Mediano	Ya establecidos los manuales de calidad, realizar pruebas.
	Largo	Una vez aceptados los manuales de calidad, crear un curso de calidad para que los colaboradores aprendan los pasos a seguir en base al manual.

**Fuente: Elaboración propia.**

En este último capítulo, se han expuesto los resultados de los instrumentos de medición, incluyendo la entrevista de la gerente general y la de los colaboradores, de igual forma se ha desarrollado el plan estratégico que busca mejorar la productividad de la empresa fortaleciendo la cultura organizacional. Solo resta dar paso a las conclusiones finales del estudio.

## **5 CONCLUSIONES.**

En primera instancia la empresa objeto de estudio necesita reestructurar la misión, visión, objetivos, valores y políticas, de acuerdo con los hallazgos, dichos conceptos están mal estructurados, se necesita reforzarlos. Solo el 80% de las personas que laboran actualmente conocen la misión, visión, objetivos, valores y políticas de la empresa.

Al momento de contratación e ingreso de los nuevos colaboradores no existe un curso de iniciación, dónde las personas que trabajarán en la empresa estén informadas de todo acerca de la empresa, de sus funciones, su misión, visión, objetivos, valores y políticas.

Actualmente la organización necesita reforzar los conjuntos de valores claros y consistentes para que puedan regir la forma en que se conducen los colaboradores, el 13% de los colaboradores no tienen claros los valores, sin embargo se destaca en los hallazgos, que el 87% de los colaboradores tienen una visión en común, lo cual atribuye un punto favorable a la cultura organizacional de la empresa objeto de estudio.

La gerencia reconoce el desempeño de sus colaboradores por medio de incentivos económicos y no económicos, el 87% de los colaboradores afirman que la gerencia desde que abrió la empresa ha reconocido el esfuerzo de cada uno de ellos y es por eso que el mismo 87% de ellos tienen sentido de pertenencia. Todos los colaboradores se sienten comprometidos con la empresa de alguna forma. Desde el primer diagnóstico que fue en el mes de noviembre del 2017, se percató que la comunicación no era funcional, porque tenían muchos problemas originados de no tener un correcto emisor, canal y receptor, pero ahora se detectó que la comunicación ha mejorado.

Tanto la gerencia como los colaboradores necesitan mejorar la toma de decisiones dentro de la organización para que puedan crecer juntos, la gerente destacó que fueron malas decisiones con la antigua empresa, pero con la disolución de la misma y creación de la nueva se seguirán tomando buenas decisiones. Los miembros de la organización pueden tener un impacto positivo siempre y cuando sigan esforzándose, comunicándose de la mejor manera, trabajando en equipo y desarrollando los objetivos en común.

Por otro lado existen pocos colaboradores (13%) que no se apegan a las normas y políticas de la empresa, se ha propuesto que se desarrolle un programa de apego para los casos particulares y así poder fortalecer la cultura organizacional.

El 100% de los colaboradores no muestran síntomas de tener resistencia al cambio, se acoplan perfectamente a los nuevos socios, nuevas ideas y nueva maquinaria, responden correctamente a los cambios. La empresa necesita establecer manuales y estándares de calidad, para que el personal de producción conozca a la perfección los procedimientos y pasos que debe conllevar cada proceso productivo.

La organización necesita reestructurar la descripción de puestos, debido a que existe confusión entre los colaboradores. Uno de los hallazgos más importantes es que la empresa no cuenta con una fuerza de ventas, se necesita crear un grupo de vendedores capacitados con el propósito de incrementar la ventas y por consecuente la producción. De igual forma los colaboradores están incentivados pero no motivados al 100%.

La falta de conocimiento de la cultura organizacional, la falta de apego a la institución, las diferencias de valores y creencias que existen dentro de la empresa, la falta de descripción de puestos, la falta de fuerza de ventas, y todos los aspectos antes mencionados, afectan directamente a la productividad de la organización.

## Anexos

### Anexo 1 Entrevista a Gerente general de sucursal Metepec.

<b>Universidad Autónoma del Estado de México</b>
<b>Facultad de Contaduría y Administración</b>
El propósito de esta entrevista semiestructurada; es obtener información de la productividad de la organización a través de la cultura organizacional, no existen respuestas correctas o incorrectas, solo se requiere que conteste la serie de preguntas con honestidad, para así poder ayudar a la organización a mejorar la productividad a través de su cultura.  (Todos los datos que proporcionaciones son confidenciales y con fines escolares)

Para poder contestar la entrevista semiestructurada, lee estos conceptos.

**Cultura organizacional:** La cultura nos refiere al conocimiento que los miembros de un grupo dado consideran, compartir en mayor o menor grado; conocimiento de la forma en que se manifiesta para informar, consolidar, moldear y explicar las actividades rutinarias y no rutinarias de los miembros de las culturas.

**Productividad:** El grado social de productividad de trabajo se expresa en el volumen de la magnitud relativa de los medios de producción de un obrero, durante un tiempo dado.

Nombre completo: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuántos años lleva como gerente general?
2. ¿Sus colaboradores conocen la misión, visión, valores, objetivos y políticas de la organización?

Concepto	SI	NO	Observaciones
Misión			
Visión			
Valores			
Objetivos			
Políticas			

3. ¿La empresa tiene especificado los valores? ¿Por qué? ¿Cuántos y cuáles son?
4. ¿La gerencia le da a conocer los valores a los colaboradores? ¿Por qué medios?
5. ¿Todos sus colaboradores trabajan en favor de la visión de la empresa?
6. ¿Sus decisiones consideran los intereses de los clientes?
7. ¿El aprendizaje es un objetivo importante del trabajo cotidiano?
8. ¿Cuentan con programas de capacitación?
9. ¿Sus colaboradores tienen sentido de pertenencia?
10. ¿Qué estrategias implementa para que sus colaboradores sean productivos?

11. ¿Cree que los sueldos que perciben los trabajadores reflejan su productividad?
12. ¿La empresa proporciona a los trabajadores incentivos además de un sueldo y prestaciones de ley? En caso de haber contestado SI, ¿Qué tipo de incentivos?
13. ¿La gerencia fomenta el sentido de pertenencia y/o compromiso hacia la empresa? De haber contestado SI, ¿en qué medida? Y en caso de haber contestado NO ¿Por qué?
14. ¿Los colaboradores logran tener un compromiso con la empresa?
15. ¿Cómo es la comunicación con sus colaboradores?
16. ¿Cómo percibe el clima organizacional dentro de la empresa?
17. ¿Si existe un problema, sus trabajadores cómo reaccionan ante ello?
18. ¿Sus colaboradores son conscientes que si la empresa crece, ellos también?
19. ¿En la empresa existen controles de calidad?
20. Considerando que el recorte generado diariamente disminuye la utilidad de la empresa, con qué acciones se podría disminuir.
21. ¿Cuántos kilos de papa frita producen al mes?
22. ¿Cuáles fueron su venta anual del año pasado?
23. ¿Tiene planes para hacer llegar sus productos a nuevos clientes?
24. ¿Existe algún programa de ayuda a la comunidad en su empresa?
25. Bajo su percepción, las unidades producidas por cada trabajador en los últimos meses se han:

Incrementado	Disminuido	Se ha mantenido
--------------	------------	-----------------

Algunas preguntas fueron adaptados del autor Carrillo (2016).



## Anexo 2 Entrevista a los colaboradores de la empresa objeto de estudio.

<p><b>Universidad Autónoma del Estado de México</b>  <b>Facultad de Contaduría y Administración</b></p> <p>El propósito de esta entrevista semiestructurada; es obtener información de la productividad de la organización a través de la cultura organizacional, no existen respuestas correctas o incorrectas, solo se requiere que conteste la serie de preguntas con honestidad, para así poder ayudar a la organización a mejorar la productividad a través de su cultura.          (Todos los datos que proporciones son confidenciales y con fines escolares)</p>
--

Para poder contestar la entrevista semiestructurada lee estos conceptos.

**Cultura organizacional:** La cultura nos refiere al conocimiento que los miembros de un grupo dado consideran, compartir en mayor o menor grado; conocimiento de la forma en que se manifiesta para informar, consolidar, moldear y explicar las actividades rutinarias y no rutinarios de los miembros de las culturas.

**Productividad:** El grado social de productividad de trabajo se expresa en el volumen de la magnitud relativa de los medios de producción de un obrero, durante un tiempo dado.

### INSTRUCCIONES:

Lee cuidadosamente las preguntas de la entrevista semiestructurada y responde de la manera más honesta, tachando la respuesta correcta.

1. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la organización donde laboras?

Concepto	SI	NO
Misión		
Visión		
Objetivos		

Si respondió que NO, ¿porque cree que la gerencia no les dio a conocer?

Falta de tiempo	Deficiencia del departamento de Recursos Humanos	Falta de disposición
-----------------	--	----------------------

2. ¿Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que se conducen?

SI	NO
----	----

3. Las personas de diferentes áreas de esta organización tienen una visión en común.

SI	NO
----	----

4. ¿Cuándo fue contratado, el departamento de recursos humanos le brindó información de la empresa, así como misión, visión, objetivos, valores y políticas que tiene la organización?

Concepto	SI	NO
Misión		
Visión		
Objetivos		
Valores		
Políticas		

5. ¿Cuántas horas a la semana labora?

48 hrs	54 hrs	Más de 54 hrs
--------	--------	---------------

6. ¿La gerencia reconoce su desempeño dentro de la organización?

Si	No
----	----

7. ¿La gerencia proporciona incentivos?

Si	No
----	----

8. Si respondió que SI a la pregunta anterior, ¿qué tipo de incentivos proporciona la gerencia?

Día de descanso	Bonos de puntualidad	Reconocimientos	Otros ¿Cuáles?

9. Maslow (1954) menciona que el sentido de pertenencia es como una necesidad básica humana y describe que es la circunstancia de pertenecer a algo, en este caso es sentirte parte de la empresa ¿Tiene sentido de pertenencia en la organización donde labora?

Sí ¿Por  
qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No, ¿Por  
qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. ¿Siente que la empresa reconoce su esfuerzo?

SI	NO
----	----

11. ¿Se siente comprometido con la empresa?

SI	NO
De qué manera	Por qué

12. ¿Cómo describiría el clima laboral en la organización?

Excelente	Buena	Regular	Mala
-----------	-------	---------	------

13. ¿La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo?  
Fundamenta tu respuesta.

Si, ¿por  
qué? \_\_\_\_\_

No, ¿Por  
qué? \_\_\_\_\_

14. ¿La gerencia con frecuencia toma decisiones que hacen crecer a la empresa?

SI	NO
----	----

15. ¿Cómo considera la comunicación dentro de la organización entre la gerencia y el personal?

Buena	Regular	Mala	Pésima
-------	---------	------	--------

16. ¿La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita?

SI	NO
----	----

17. ¿Cree que los miembros puedan tener un impacto positivo en la empresa?

Si, ¿por  
qué? \_\_\_\_\_

No, ¿Por  
qué? \_\_\_\_\_

18. ¿El trabajo en equipo, en la empresa ayuda a cumplir los objetivos establecidos?

SI	NO
----	----

19. ¿Se fomenta activamente la cooperación entre los distintos grupos de trabajo de esta organización?

SI	NO
----	----

20. A menudo surgen problemas porque no dispone de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.

Siempre	A veces	Rara vez	Nunca
---------	---------	----------	-------

21. La forma que tienen de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.

Si, ¿por  
qué? \_\_\_\_\_

No, ¿Por  
qué? \_\_\_\_\_

22. Responden bien a los cambios de la organización.

Siempre	A veces	Rara vez	Nunca
---------	---------	----------	-------

23. ¿El área de producción abastece los pedidos de los clientes mayoristas y minoristas?

SI	NO
----	----

24. ¿Usted como personal de producción considera que la empresa tiene la maquinaria adecuada para producir?

SI	NO
----	----

25. ¿Cómo es la calidad del producto de acuerdo a tu perspectiva?

Buena	Mala	Regular	Pésima
-------	------	---------	--------

26. Si considera que la productividad puede ser mejorada por parte de la gerencia en los siguientes aspectos, por favor anote las acciones requeridas

Aspectos	Sugerencia
Acciones por parte del jefe	
Honestidad y valores	
Premios y recompensas	
Compromiso con la empresa	
Calidad del producto	

27. ¿La empresa tiene programa de ayuda a la comunidad? Si, ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_

No, ¿Por qué?

28. Bajo su percepción, las unidades producidas por cada trabajador en los últimos meses se han:

Incrementado	Disminuido	Se ha mantenido
--------------	------------	-----------------

Datos Generales

Puesto \_\_\_\_\_

29. ¿Cuál es tu edad?

18-25	26-35	36-45	Mayor de 45
-------	-------	-------	-------------

30. Antigüedad

Menor a 1 año	1 a 2 años	3 a 4 años	4 a 5 años	Mayor de 5 años
---------------	------------	------------	------------	-----------------

Para finalizar la entrevista agrega un comentario acerca de que podría mejorar la empresa en base a tu experiencia dentro de ella.

**Comentario**

---

---

---

Algunas preguntas fueron adaptados del autor Carrillo (2016).

## Referencias

Andrews, K&R, (1977), *El concepto de estrategia en la empresa*, EE.UU. S.A. EUNSA. Ediciones Universidad de Navarra.

Anzola, S&A, (2002), *Administración de pequeñas empresas*, México, DF, Mc Graw Hill.

Amozorrutia, J, (2017), Desvistiendonos de nuestra cultura, *Forbes*, Recuperado en: <https://www.forbes.com.mx/desvistiendonos-nuestra-cultura/>. Fecha de consulta: 24/04/2018.

Álvarez, A,(2013), *La medición de la eficiencia y la productividad*, Madrid, España, Grupo Anaya S.A

Alles, M, (2007), *Comportamiento Organizacional*, Naucalpan, México, Ediciones Granica S.A de C.V.

Arana, D, (31 de enero del 2018), *Pymes mexicanas, un panorama para lo que les espera en 2018*, Forbes Recuperado en: <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-un-panorama-para-2018/>. Fecha de consulta: 6/03/18.

Arcienega, R.S,(2011), *Cultura organizacional y desempeño productivo en empresas e instituciones del Estado de México. Estudios de caso*, México. Desconocido.

Business solutions, (2015). Productividad. Recuperado en: <http://www.bscgla.com/04.%20Educacion/00010.%20Productividad/Productividad.pdf>. Fecha de consulta: 26/06/17.Trillas.

Carriedo, C,(11 de Abril del 2017), *Pymes mexicanas y su estrategia para el 2017*, Forbes, Recuperado en: <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-y-su-estrategia-para-2017/>, Fecha de consulta: 8/02/18.

Chiavenato, I,(2009), *Comportamiento Organizacional*, México, DF, Mc Graw-Hill/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A de C.V.

Chiavenato, I, (2014), *Introducción a la teoría general de la administración*, México, DF, Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A de C.V.

De la Garza Gorostieta, M, (2001), *Promoción de ventas*, México, DF, GRUPO PATIRA CULTURAL, S.A de C.V.

Díez de Castro, E, (2001), *Administración y dirección, Aravaca*, Madrid, Mc Graw Hill.

Dinero en imagen, (25 de junio del 2015), Mexicanos comen hasta dos veces por semana papas fritas, dinero en imagen, Recuperado en: <http://www.dineroenimagen.com/2015-06-25/57558>, Fecha de consulta: 6/03/18.

Esperanza Bobilla, Grupo de investigación( 2012), *La importancia de la productividad como componente de la competitividad*, Recuperado en:

<http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/732/1/41584611-2012-2-EF.pdf>.

Fecha de consulta 8/02/18.

FAO, (2005). *Usos de la papa*. Recuperado en: <http://www.fao.org/potato-2008/es/lapapa/utilizacion.html>. Fecha de consulta. 2/10/17. Fecha de consulta. 2/10/17.

Featured papa, (27 de abril del 2017), *Inicia la temporada de Papa en 60 mil has*, Horticultivos, Recuperado en: <https://www.horticultivos.com/5253/inicia-la-temporada-papa-60-mil/>, Fecha de consulta: 6/03/18.

Felsing, E. (2002). Productividad: *Un estudio de caso en un departamento de siniestros*. Recuperado en: [https://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2002/Felsing\\_MADE.pdf](https://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2002/Felsing_MADE.pdf). Fecha de consulta: 26/06/17

Fernández, M&F, (1997), *Eficacia organizacional*, Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Flores, Z, (13 de febrero del 2018), *México quiere ampliar exportaciones de papa, aguacate y cerdo en EU, El financiero*, Recuperado en: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/mexico-quiere-ampliar-exportaciones-de-papa-aguacate-y-cerdo-en-eu>. Fecha de consulta: 1/05/2018.

García, M, (2009), *Fundamentos de administración*, México, DF, Trillas.

Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, J,J,J&R, (2011), *Organizaciones (Comportamiento, estructura y procesos)*, México, DF, Mc Graw Hill.

Gobierno del Estado, (6 de abril del 2017), *El universal, Pyme, educación financiera*, Recuperado en: <http://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes>. Fecha de consulta: 6/03/18

Gobierno del Estado, *Avance de siembras y cosechas*, resumen nacional por estado, Infosiap Recuperado en: [http://infosiap.siap.gob.mx:8080/agricola\\_siap\\_gobmx/AvanceNacionalCultivo.do](http://infosiap.siap.gob.mx:8080/agricola_siap_gobmx/AvanceNacionalCultivo.do). Fecha de consulta. . 29/09/17.

Gómez G, (2012), *Planeación y organización de empresas*, México, Mc GRAW-HILL/ INTERAMERICANA DE MÉXICO S. A DE C. V.Hodge. B..J, (2003). *Teoría organizacional un enfoque estratégico*, Madrid España, Prentice Hall.

Hernández, A, (13 de diciembre del 2017), *alemanes apoyan a Pymes en desarrollo de infraestructura, El universal*, Recuperado en: <http://www.eluniversal.com.mx/cartera/finanzas/alemanes-apoyan-pymes-en-desarrollo-de-infraestructura>. Fecha de consulta: 6/03/18.

Inforural, (5 de octubre del 2017), *Papa, el alimento de México*, Inforural, Recuperado en: <https://www.inforural.com.mx/papa-el-alimento-de-mexico/>: Fecha de consulta: 6/03/18.

International Potato Center. *Procesamientos y usos de la papa*. CIP. International potato center, Recuperado en <https://cipotato.org/es/lapapa/procesamiento-y-usos-de-la-papa/>. Fecha de consulta. 2/10/17.

Jackson, H, (2009), *Administración; Un enfoque basado en competencias*, México, DF, CENGAGE Learning editores S.A de C.V

Jones & George, G & J, (2010), *Administración contemporánea*, México, DF, Mc GRAW-HILL/ INTERAMERICANA DE MÉXICO, S. A de C.V.

Koontz & Weihrich, H&H, (1991), *Elementos de la administración*, Naucalpan de Juárez, Estado de México, Mc GRAW- HILL/ INTERAMERICANA DE MÉXICO, S. A de C.V.

Kotter & Heskett, J&J, (1992), *Cultura de empresa y rentabilidad*, Madrid España, Díaz de Santos S.A.

López, J, (2013), *Productividad*, EE.UU, Copyright.

Luthans, F, (2008), *Organizational Behavior*, New York, NY, Mc Graw Hill.

Martínez, (2015), *Planeación estratégica creativa*, México, DF, Publicaciones administrativas contables jurídicas S.A de C.V

Mundo ejecutivo, (6 de marzo del 2018), *¿Cuál es el rato de las Pymes para el 2018?*, Mundo ejecutivo, Recuperado en: <http://mundoejecutivo.com.mx/pymes/2018/03/06/cual-reto-pymes-2018>, Fecha de consulta: 7/03/18.

Mundo agro, (14 de enero del 2015), *Propiedades, usos y beneficios de la papa*, Mundo agro, Recuperado en: <http://www.mundoagro.cl/propiedades-usos-y-beneficios-de-la-papa/>, Fecha de consulta: 6/03/18.

McShane & Glinow, S&M, (2010), *Organizational Behavior emerging knowledge and practice for the real world*, China, Mc Graw Hill Irwin.

Mello, F, (2006), *Desarrollo Organizacional*, México, Editorial Limusa.

Mora, R, (2014), *Consumo y mercadeo de la papa en México*, México, Recuperado en: <https://consumoymercadodepapa.wordpress.com/2014/11/28/consumo-y-mercadeo-de-la-papa-en-mexico/>, Fecha de consulta: 1/05/18.

Ochoa Neira. M, G. *El cultivo de papa en México*. México. Recuperado en: <http://eleconomista.com.mx/columnas/agro-negocios/2012/10/03/cultivo-papa-mexico>. El economista. Fecha de consulta. 29/09/17.

OECD, (2018), *Aumenta el acceso de la pequeña empresa al financiamiento alternativo a medida que disminuyen los nuevos préstamos bancarios*, Disponible en: <http://www.oecd.org/newsroom/aumenta-el-acceso-de-la-pequena-empresa-al-financiamiento-alternativo-a-medida-que-disminuyen-los-nuevos-prestamos-bancarios.htm>. Fecha de consulta: 30/04/18.



Pallares. M.A. (2013). *Mercado de botanas “engordará” hacia 2017*. El financiero. Recuperado en: <http://www.elfinanciero.com.mx/archivo/mercado-de-botanas-engordara-hacia-2017.html>. Fecha de consulta. 29/09/17

Palmero, F., Abascal, E., Martínez, F., & Chóliz, M., (2002), *Psicología de la motivación y emoción*, Madrid, España, Mc Graw Hill.

Procomer, (11 de octubre del 2016), *El mercado de snacks creció en México*, México, legiscomex, Recuperado en: <https://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/M/mercado-snacks-crecio-mexico-oct-11-16-16not/mercado-snacks-crecio-mexico-oct-11-16-16not.asp?CodSubseccion=353&numarticulo=&CodSeccion=205>, Fecha de consulta: 6/03/18.

PROMEXICO, (2016), *Inversión y comercio*, México, Recuperado en: <http://www.promexico.mx/es/mx/por-que-mexico>. Fecha de consulta: 30/04/18.

Robbins, Judge, S&T, (2013), *Comportamiento Organizacional*, Naucalpan de Juarez, Estado de México, Pearson

Robbins. S.P,(1991). *Comportamiento Organizacional*, Naucalpan de Juárez, Estado de México, Printice Hall.

Robles& Alcérreca, (2000), *Administración Un enfoque interdisciplinario*, México, DF, Pearson Educación de México.

Rodas, A.R, Rodas, A & Arroyo de Rodas, M.F, *Colección Ciencias Administrativas: Área Administración*, Limusa, Noriega Editores

Rodríguez, J, (2017), *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresas*, Querétaro, Querétaro, CENGAGE, Learning.

Ronda Pupo, Guillermo A., *La integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en la dirección estratégica*. *Revista Escuela de Administración de Negocios* [en línea] 2004, (septiembre-diciembre): [Fecha de consulta: 31 de enero de 2018] Disponible en: <http://portugal.www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605204> ISSN 0120-8160

Sainz de Vicuña Ancín, J&M, (2017), *El plan estratégico en la práctica*. Madrid, España, ESIC EDITORIAL.

Santana, T, (6 de marzo del 2017), *¿Cuántas Pymes hay en México?*, Recuperado en: <https://blog.seccionamarilla.com.mx/cuantas-pymes-hay-en-mexico/> Fecha de consulta: 6/03/18.

Saldaña, I (23 de febrero del 2018), *Pymes de AL, con escaso acceso a crédito*, El universal, Recuperado en: <http://www.eluniversal.com.mx/cartera/negocios/pymes-de-al-con-escaso-acceso-credito-gurria>. Fecha de consulta: 6/03/18.

Slocum, H, (2009), *Comportamiento Organizacional*, México, DF. Cengage Learning Editores.

Secretaría de economía, *Información de pymes en México*. Estadísticas, Recuperado en <https://www.siem.gob.mx/siem/portal/estadisticas/xmun.asp?edo=15>. Fecha de consulta. 29/09/17.

Terán Varela, O., & Lorenzo Irlanda, 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.

Thévenet, M,(1992), *Auditoria de la cultura empresarial*, Madrid España, Díaz de Santos, S.A.

Tracy, B, (2015), *Liderazgo*, Estados Unidos de América, Nashville, Grupo Nelson.

Universidad de Guanajuato,(2005), *Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales*, Guanajuato, Guanajuato

Vargas Hernández. I. (2013). *Pymes generan 81% de empleo en México*. (123).

Vizcaíno, G, (2011), *Administración de empresas*, Madrid España, Ediciones Pirámide.

Westwood, Jhon,(2001), *Como crear un plan de marketing*, España, Gedisa.

WorkMeter, (2018), *La importancia de la productividad empresarial*, Recuperado en: <https://es.workmeter.com/blog/bid/229017/la-importancia-de-la-productividad-empresarial>, Fecha de consulta 8/02/18.