

PARTICIPANTE (S)	Mtra. Aimée Pérez Esparza
DEPARTAMENTO	
INSTITUCIÓN	Universidad Guadalajara
MAIL	aimeepe72@hotmail.com
TELEFONO	

TITULO DE LA PONENCIA

Identificación de los elementos culturales que han permitido a la empresa
Imprentas de Occidente, lograr el éxito

AUTOR (ES)

Aimée Pérez Esparza

Identificación de los elementos culturales que han permitido a la empresa Imprentas de Occidente, lograr el éxito

Aimée Pérez Esparza

Resumen

Las empresas hoy en día, requieren de una cultura organizacional fuerte que les permita mantenerse bien posicionados dentro del mercado de competencia en el cual estén insertos, por lo que requieren de elementos culturales que les ayuden a lograr el éxito. El estudio de las organizaciones, ha creado ciertos estereotipos sobre el comportamiento deseado en una empresa considerada como sana, por lo cual surge la necesidad de conocer aquellos elementos que llevan a una empresa a destacarse como una de las mejores, a pesar de observar algunos elementos que la hacen parecer una organización débil.

1. Introducción

Este trabajo de investigación permite al lector conocer como una empresa dedicada a la elaboración de etiquetas autoadheribles, logra mantener un buen posicionamiento dentro del mercado en el que esta inserta. Mediante un previo estudio que permitió identificar la cultura organizacional existente en dicha empresa, se logran ver los rasgos culturales que vuelven a la misma una empresa digna de estudio, debido a la importancia que representa la cultura dentro de las organizaciones para la obtención de beneficios importantes para la misma.

En dicho estudio se logro identificar la cultura existente en la empresa, que por razones de confidencialidad será denominada “Imprentas de Occidente”, observando elementos que hacen creer que se trata de una empresa débil ya que cuenta con rasgos que afectan negativamente el interior de la empresa, por eso surge la curiosidad de saber como es posible que una empresa que demuestra ciertas debilidades, puede ser una de las más importantes de su ramo. De tal manera que se plantea una pregunta de investigación, así como una hipótesis con la finalidad de dar respuesta a cada una de ellas y lograr así comprender la realidad por la cual pasa la empresa.

Con el objetivo de encontrar aquellos elementos que permitan comprender la forma en la que se desempeña la empresa en su interior, permitiéndole sobresalir ante la competencia a la que se ve inmersa.

Dado a los alcances que se han logrado establecer, se describe la metodología que se implementará para obtener los resultados que nos permitan contrastar la hipótesis y dar respuesta a la pregunta de investigación. Las herramientas que serán usadas se describirán más adelante las cuales son: la entrevista, encuesta y la observación directa. Con las cuales se realiza un análisis posterior de resultados además de brindar las conclusiones del estudio.

2. identificación de la cultura organizacional en “Imprentas de Occidente”

Como se menciono anteriormente mediante un estudio realizado a la empresa “Imprentas de occidente” se logro identificar algunos rasgos representativos de la cultura existente en la misma. ¹

En ella se puede observar una empresa que tiene un interés muy especial por el cliente, ya que trata de satisfacer sus necesidades mediante los estándares más altos de calidad, para la identificación de dichos rasgos culturales, se necesito la implementación de distintas herramientas metodológicas que permitieran lograr los resultados deseados por el investigador, es así que mediante una encuesta Likert, entrevistas, observación directa y revisión de documentos se obtienen dichos resultados.

La empresa en su interior cuenta con instalaciones modernas, limpias entre otras características que le han permitido mantener la imagen de una organización innovadora, organizada, limpia entre otros elementos que apoyan el proceso productivo y que crean en el empleado un lugar optimo para trabajar. El uso de vestimenta adecuada entre otras normas de seguridad permite al empleado realizar sus labores en las mejores condiciones posibles.

Un dato que debe ser tomado en cuenta por el lector, es que esta empresa a pesar de ser familiar, las decisiones son tomadas únicamente por el director general, los demás miembros de la familia, actúan solo como accionistas y se deslindan de la toma de decisiones.

¹ Trabajo de investigación como proyecto de tesis (Pérez, 2008).

Los resultados obtenidos también demuestran que dentro de la empresa, existe poca comunicación entre los empleados, ya que existen un gran número de subculturas que afectan desfavorablemente a la organización, la participación de los empleados es minimizada por los puestos directivos, creándoles sentimientos de desmotivación e inconformidad. Se logro observar un descontento generalizado por el personal de la mayoría de las áreas de la empresa.

2.1 La empresa objeto de estudio

La empresa Imprentas de Occidente, es una organización dedicada a la fabricación de etiquetas autoadheribles, impresas en flexografía, serigrafía y offset, en banda angosta de la más alta calidad. Cuenta con presencia en el mercado nacional e internacional con socios en Chile y Brasil, oficinas y planta de producción principales en la ciudad de Zapopan, Jalisco, además de oficinas y planta de producción en la ciudad de México DF.

Esta empresa ha mostrado un crecimiento sostenido, que le ha permitido tener un importante posicionamiento en el mercado nacional de etiquetas autoadheribles. Imprentas de Occidente es una de las empresas del ámbito nacional que cuenta con la más alta tecnología para la impresión.

2.1.1 Breve reseña histórica de “Imprentas de Occidente”

La empresa fue fundada a finales de 1994, por tres miembros pertenecientes a una familia interesada por crear una organización que satisficiera las necesidades del mercado consumidor de etiquetas autoadheribles, la familia se compone de la madre así como de sus dos hijos, los cuales contaron con el apoyo económico de otro de los miembros de la familia, es decir, el hermano de la madre de ellos.

Inicialmente eran accionistas de otra empresa dedicada a la elaboración de productos farmacéuticos, la cual será denominada como “Farmacias de occidente”, pero al tener necesidad de contar con un abastecimiento muy grande de etiquetas de alta calidad para sus productos, los hermanos idearon la forma de reducir costos de “Farmacias de occidente” dada la gran demanda que tenían, es así que con la ayuda económica de su madre y de su tío, crean un pequeño negocio dedicado a satisfacer la necesidad, de tener un proveedor de etiquetas a un costo menos elevado. Se inician operaciones a principios de 1995, contando únicamente con dos máquinas impresoras, diez empleados en total laborando, en un pequeño local ubicado en Guadalajara, Jalisco, con “Farmacias de occidente” como su principal cliente, actualmente la empresa cuenta con la planta principal de producción en Zapopan, Jalisco con un total de 120 empleados y una planta de producción en México D.F conformada por 50 miembros, con una importante presencia nacional e internacional, además de la más alta tecnología para la impresión de etiquetas con alrededor de veinte maquinas.

En 1997 se integra como socio minoritario “Farmacias de occidente” a Imprentas de Occidente, siendo el socio mayoritario el mayo de los hijos el cual se convertiría en el director general de la empresa. Para el año 1999, se acelera el crecimiento de la empresa lo cual le permite depender menos de “Farmacias de occidente” como cliente.

Los principales clientes que en la actualidad tiene ésta firma son:

- ✓ Industria farmacéutica: “Farmacias de occidente”, Astra Zeneca, Aventis, Collins, Chinoin y Gelcaps.
- ✓ Industria alimenticia y de bebidas: Omnilife, Electropura, Pepsi, Coca Cola, La Costeña, Nestlé, entre otros.
- ✓ Industria y hogar: SC Johnson, Shell, Henkel y Roshfrans.
- ✓ Cosméticos y artículos de cuidado personal: Uniliver, Colgate Palmolive, Wella, entre otros.
- ✓ Vinos y licores: Cuervo, Tequila de Arandas, Herradura, entre otros.

2.2 Problema de investigación

En un sentido generalizado el problema al que se enfrentan las organizaciones es la falta de una cultura fuerte dentro de ellas, que les permita crear solidez en su estructura. Las pequeñas y medianas empresas familiares en México se enfrenta a problemas de crecimiento porque no tienen una cultura bien definida dentro de las organizaciones, falta de liderazgo, motivación, problemas familiares, así como de sueldos por enumerar algunos y los más destacados; que en la experiencia

profesional he podido observar, por dichas causas no logran alcanzar niveles altos de competitividad que les permitan sobrevivir en el mercado

El tipo de cultura organizacional existente dentro de las Pymes mexicanas, podría considerarse como débil dentro de la teoría organizacional, es decir, por las características visibles que en ellas existen, como la falta de trabajo en equipo, autoritarismo entre otros rasgos culturales que impiden el fortalecimiento organizacional en las empresas mexicanas en la actualidad, ya que la mentalidad de las organizaciones no es lo suficientemente abierta al cambio como se requiere.

Mediante un análisis de la cultura existente en la empresa objeto de estudio, se observa como problema principal la relación existente entre el director y los demás miembros de la firma, creando descontento entre los trabajadores, pero sin embargo, la empresa logra mantenerse entre las mejores de su ramo cuestión que desconcierta, debido a que se contrapone a las distintas teorías que establecen que para crear una organización exitosa se requiere una cultura fuerte dentro de la empresa. Es por esta razón que se vuelve interesante conocer estos factores que le han permitido a la empresa obtener el lugar que ocupa dentro del sector en que se encuentra, mientras que dentro de la misma existen serios problemas de relación entre sus miembros.

Los límites con lo que cuenta esta investigación se relacionan con la subjetividad a la que se puede enfrentar el análisis de los resultados obtenidos, ya

que las relaciones humanas cuentan con elementos difíciles de entender en algunas ocasiones.

La importancia de dar solución a este problema consiste en reconocer los beneficios que una cultura fuerte proporciona a la organización. Por lo cual se espera brindar una solución a aquellas empresas que pasen por situaciones parecidas donde la relación director-empleado mejore significativamente.

Esta investigación busca como *objetivo* principal, encontrar los elementos que le han permitido a la empresa sobresalir independientemente de la relación existente entre el director general y los demás miembros de la empresa. Generando la siguiente pregunta de investigación: *¿Qué elementos organizacionales permiten a la empresa, contar con un alto posicionamiento del mercado en el que se encuentra inserta, a pesar de la relación existente entre el director general y los demás miembros de la firma?*

Es por todo esto que se considera importante para esta investigación, conocer los elementos que están influyendo para mantener a la organización, a pesar de los problemas observados. Este tipo de estudios permite conocer aquellas áreas de la empresa que pueden ser fortalecidas ya que seguramente se obtendrán empresas más competitivas en el estado. Dentro del mundo globalizado en el que vivimos actualmente, siendo necesario tener empresas competitivas que puedan sobrevivir en él.

3. Una cultura fuerte que colabore con el crecimiento de la empresa

La cultura organizacional es una pieza estratégica dentro de las organizaciones, que permite a sus miembros obtener un esquema de formas de pensar, creencias y valores, para que estas permanezcan en un mercado de continua competencia en el cual siempre estarán pendientes de mantener sus propias estrategias (Etkin, 2000).

A pesar de la existencia de un sin fin de conceptos relacionados al término de cultura, una de las más reconocidas y aceptadas por los investigadores sobre temas culturales es el dado por Schein (1992), es decir:

“La Cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización que ayudan a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna” (Schein, 1992: 56).

Los niveles más altos de la estructura organizacional son los principales responsables de forjar la cultura en la que se desenvuelve la empresa, para poder ayudar al resto de los miembros del grupo a comprender el medio ambiente que los rodea.

Las empresas en la actualidad pretenden establecer estrategias que ayuden a fomentar el mejor desempeño del factor humano que en ella se encuentra. “La cultura, considerada como una estrategia de recursos humanos, lleva a relativizar los valores sociales” (Etkin, 2007). Le permite a los directivos guiar a la empresa para que ésta logre los resultados esperados y el crecimiento de la misma, ellos tienen la posibilidad de fomentar una cultura en

donde la empresa sólo llegue al éxito o consiga marcar la diferencia, al crear un cultura en la cual se permita el desarrollo humano. Es así que se idean distintos tipos de prestaciones, premios y reconocimientos que motiven a los trabajadores a ofrecer su mejor esfuerzo para el logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación es una característica clave de la cultura organizacional ya que esta permite que la alta gerencia pueda ayudar a la organización a entender la cultura que les guiará al éxito y hará de su empresa una organización competitiva entre las demás existentes en el mercado. Ésta constituye un elemento importante para el cambio de la cultura, creación y fortalecimiento de los valores culturales los cuales son necesarios para apoyar las estrategias de la organización obteniendo así las herramientas para enfrentar el cambio dentro del proceso de globalización en el que vivimos y crear un mayor nivel de competitividad. “La comunicación es una transferencia de información, no existe comunicación sin un código común al emisor y al receptor, es decir, sin un proceso de codificación y decodificación” (Marc, Picar: 1992: 19).

Una organización obtiene parte importante de sus premisas de decisión del entorno social en el que se encuentra inserta (Rodríguez, 2005). Dentro de la organización podemos observar distintos modos de actuar de las personas, esto se debe a las creencias y a las distintas formas de percibir al mundo, que cada uno de los miembros de la organización mantiene, las cuales tienen consecuencias dentro de ésta.

La existencia de una cultura fuerte dentro de la organización le permitirá a ésta poder sobrevivir ante tales cambios. Por una cultura fuerte se entiende, a aquella que identifica a sus miembros por una serie de valores diferenciales (Jiménez, 2005). Cada empresa cuenta con su propia identidad, esto dado, a la cultura predominante en cada una de ellas. “La identidad es el concepto que permite distinguir a cada organización como singular, particular y distinta de las demás” (Etkin, Schvarstein: 2000: 51).

El término de “cultura organizacional” es uno de los conceptos, que mayor atención ha recibido en las dos últimas décadas, al acaparar la atención de psicólogos, sociólogos, antropólogos, teóricos de las organizaciones e incluso economistas, esto debido, en gran medida a la relación que se presupone entre cultura y rendimiento (Sánchez, 2006).

Es importante hacer mención que la cultura existente en una organización no está presente desde el inicio de la misma, sino que se forma de una manera gradual. “Una empresa u organización, no nace siendo una cultura, ella se transforma a lo largo del tiempo en una cultura, siendo esta transformación procesal” (Tavares, 1993). Según Sánchez (2006), la cultura se va configurando a lo largo de la historia de la organización junto con la ayuda de los fundadores de la empresa.

La cultura se ha vinculado al crecimiento, desarrollo, efectividad, entre otros factores de la organización, dado a la importancia que ésta representa y a los resultados que se pueden llegar a tener si se mantiene una cultura fuerte. Según

Kaplan y Norton (2004), para muchas empresas, la cultura organizacional puede llegar a ser más valiosa que sus propios activos tangibles (Sánchez, Holgado, Mora , Ayuso, 2005).

Asimismo la cultura puede ser vista como un recurso de ventaja competitiva según (Barney, 1986). En un estudio realizado por él, se menciona que aquellas empresas con un desempeño financiero superior a los de las demás, es caracterizado por una cultura fuerte, en la cual se observan una serie de valores que definen la forma en como se dirige la empresa. Es así que este tipo de culturas fuertes, son ejemplos de una administración excelente (Peters y Waterman, 1982). Es de esta forma que se logra explicar la importancia que la cultura organizacional tiene para el éxito de las empresas, sin embargo en este caso por tratarse de una empresa familiar, se tienen algunos rasgos distintivos.

Las empresas familiares tienen una forma de actuar muy particular pues se ven envueltas en un panorama en el cual los vínculos familiares llegan a ser un problema o una ventaja para ésta. La rigidez es una de las características que presentan este tipo de empresas, las tradiciones familiares y la poca flexibilidad del padre o del directivo, llega a ser una manera de pensar que se transmite de generación a generación.

Por las razones expuestas anteriormente es importante mencionar que para lograr una cultura organizacional fuerte, es necesario contar con un líder que sea capaz de brindar dicha fortaleza a la empresa.

De esta manera se llega a la principal teoría que soporta a esta investigación, la cual es dada por Schein (1992), uno de los estudiosos más importantes en el tema. Menciona que para lograr dicha fortaleza se requiere de un líder capaz de llevar a la empresa a lograr las metas establecidas. Ya que existe un gran reconocimiento sobre la importancia del liderazgo dentro de la cultura organizacional, así como la forma en que esta afecta, los líderes cuentan con características que les permiten crear o cambiar la cultura.

Edgar Schein, 1992 menciona que “La función esencial del liderazgo es la manipulación de la cultura”. Para fines de esta investigación nos referiremos a liderazgo por: “La influencia que una persona ejerce en otra, en ciertas situaciones” (Trice y Beyer, 1991). En la actualidad se han realizado estudios donde se enfatiza la importancia del líder carismático el cual puede llegar a producir cambios sociales y culturales dentro de las organizaciones. El liderazgo no envuelve solo a líderes que originan nuevas culturas o crean cambios, sino que ofrecen ideas innovadoras. Los líderes que crean culturas deben usar sus cualidades personales, para atraer seguidores a la causa, las organizaciones se deben preocupar por entrenar a sus gerentes en elementos que se basen en el liderazgo, enfocado a la cultura organizacional, así como designarlo según sus cualidades personales que la organización requiera (Trice y Beyer, 1991).

Se ha utilizado la teoría expuesta por Schein, debido a la importancia que el mismo, menciona con respecto a la relación existente entre un buen líder y una cultura fuerte. Lo cual nos podrá ayudar a explicar el fenómeno por que cual pasa la empresa “Impresiones de Occidente”.

Para fines de esta investigación se realiza la siguiente hipótesis de trabajo, la cual nos ayudara en el desarrollo de la misma:

“La falta de comprensión del rol que cumple el director general y la inexistencia de técnicas adecuadas de dirección dentro de la empresa Imprentas de Occidente, generan una cultura organizacional débil, la cual se vuelve inadecuada para el cumplimiento de los objetivos organizacionales”.

Es conveniente diferenciar *liderazgo* de *autoridad*, ya que el líder emerge de la interacción del grupo y por la aceptación del mismo. Pero en el momento en que el líder es impuesto el papel del directivo cambia, ya que se vuelve en la autoridad impuesta.

Las empresas con una cultura organizacional fuerte tienen mayores posibilidades de éxito como se menciono antes, una empresa que cuenta con una mala red de relaciones dentro de ella, con un estilo autócrata, se considera como una empresa débil por no cumplir con las características de una empresa sana, requeridos por la organización.

El estudio de las organizaciones demuestra que para que una empresa cuente con una cultura organizacional fuerte, debe contar, con un buen estilo de liderazgo, ya que al líder autocrático se le considera únicamente un líder impuesto, el cual no cuenta con el apoyo de los demás miembros de la organización.

Ya que el liderazgo autocrático provoca dos tipos de reacciones excluyentes: una agresiva y otra apática por parte de los miembros de la organización, este sentimiento dependerá del grado de dependencia que los empleados tengan con

el líder y de la actitud represiva por parte de este. Todo liderazgo autocrático genera frustración entre los miembros, por lo cual, se puede entender la reacción apática del grupo.

Toda la toma de decisiones en forma autocrática, donde los superiores toman las decisiones y los subordinados se someten a la autoridad, son indicios de una empresa que no es del todo sana, bajo parámetros organizacionales. El principal problema comienza cuando dentro de la organización no existe una adecuada comunicación, ideal entre todos los miembros de la empresa, es decir, se tienen ideas tan dispersas, que no se logra tener un punto de equilibrio entre las cosas deseadas por los miembros de la misma.

Los criterios para aceptar o rechazar la hipótesis se encuentran centrados en la idea de que una empresa que mantiene una cultura fuerte, logra establecer satisfactoriamente sus metas, es así que un mal estilo de liderazgo o el uso de técnicas erróneas para liderar, afectan el desempeño de la organización de una manera negativa, por el rechazo que este estilo puede crear dentro de los miembros de la empresa, lo cual afecta en el logro de metas de la misma, lo cual permitirá al investigador aceptar la hipótesis planteada con anterioridad. Mientras que una organización sana, con un buen estilo de liderazgo y altos niveles de comunicación permiten a la empresa contar con personal motivado, para obtener de una manera más acertada las metas que busca la firma. La hipótesis sería rechazada si la empresa a pesar de contar con un estilo erróneo de liderazgo cuenta además con un alto desempeño, ya que esto contradice a la teoría.

4. Metodología de la investigación

Para la obtención de los datos que se requieren, es decir, encontrar aquellos elementos que le han permitido a la empresa mantenerse como una de las líderes en su ramo, a pesar de los problemas observados en su interior se utilizarán los datos ofrecidos por un estudio anterior que se basó en un estudio de caso, el cual se realizó con el fin de conocer mediante una fase inicial la identificación de la cultura organizacional de la empresa.

El uso del método de estudio, como herramienta en un inicio nos permitió realizar una radiografía a la empresa, para conocerla no solo exterior sino interiormente, el estudio de caso como herramienta metodológica, permite la observación directa de los eventos así como la realización de entrevistas a las personas involucradas. Lo cual permitirá descubrir y obtener evidencias, entre otros elementos (Yin, 2003). Sin embargo, por las dimensiones de este estudio no se brindarán todos los resultados obtenidos por el, solo se puede hacer mención que la organización se encuentra bajo un nivel muy alto de inconformidad hacia la dirección de la misma.

Las herramientas metodológicas que serán utilizadas para esta investigación son datos obtenidos en una encuesta aplicada con anterioridad, entrevistas realizadas a personas con distintos niveles jerárquicos dentro de la empresa, y la observación directa (Pérez, 2008). Los datos obtenidos me permitirán conocer las razones por las cuales la empresa ha logrado dicho posicionamiento así como conocer los problemas a los que se enfrenta.

4.1 Encuesta

La encuesta realizada estuvo diseñada bajo una escala Likert la cual cuenta con dos columnas de respuestas, por un lado se pretende conocer qué tan de acuerdo se está con el indicador mencionado y por el otro la importancia que se le da a éste, esta dividida en diez apartados con un cierto número de preguntas cada uno (ver el anexo 1). Se pide al encuestado, que llene una opción de ambas columnas con la finalidad de poder contabilizar por medio de puntos los resultados obtenidos.

Debido a que la empresa cuenta con tres turnos de trabajo, el matutino de 6 a.m. a 2 p.m., el vespertino de 2 p.m. a 10 p.m. y el nocturno de 10 p.m. a 6 a.m., el acceso solo se tuvo a los dos primeros, es así que se aplica la encuesta a 80 trabajadores de los 120 que laboran en la firma, los cuales se reparten de manera equitativa en los tres turnos.

Esta encuesta fue realizada con base a la investigación de José Garmendía (1994), la cual plantea este tipo de metodología para el estudio de la cultura organizacional, así como parte de las preguntas establecidas en esta encuesta, ya que mediante esta escala Likert se podrá obtener los resultados deseados. Para conseguir las puntuaciones de la escala de Likert, se suman los valores obtenidos respecto de cada frase. El entrevistado marca del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo) cada una de las afirmaciones que se pasan en un cuestionario. Las alternativas de respuesta o puntos de la escala son cinco e indican cuánto se está de acuerdo con la afirmación correspondiente.

Debe recordarse que a cada una de ellas se le asigna un valor numérico y sólo puede marcarse una opción. Se considera un dato inválido a quien marque dos o más opciones.

Una vez que se tiene contabilizado estos puntos, se determina un promedio de cada uno de los apartados, una vez así se pueden obtener una escala de los valores más importantes para la organización como de aquellos datos que arroje la misma, como la opinión sobre las instalaciones entre otras. Finalizando así con el análisis de los resultados y conclusiones. Los datos obtenidos por la encuesta nos permitirán conocer el punto de vista que tienen los miembros de la organización ante su empresa.

4.2 Entrevista

Se realizó una entrevista a algunos de los miembros de la organización, la elección fue al azar, sin embargo se procuró reunir información de los distintos niveles jerárquicos de la empresa, para que los resultados fueran significativos, la razón de hacerla al azar fue por la imposibilidad de entrevistar a 80 personas. El guion de la entrevista se podrá observar en el Anexo 2.

4.3 Observación directa

Como se mencionó anteriormente esta parte de la investigación es fundamental para este estudio, la observación directa me permite conocer aquellos elementos que son imposibles plasmar en un documento y que sólo son percibidos por la vista. Se tuvo acceso a las instalaciones de la planta, para conocerlas así como conocer el proceso de elaboración de etiquetas con la finalidad de conocer el área

de trabajo, los diferentes departamentos de la empresa y poder realizar un examen visual de la empresa. Los fenómenos observados para fines de la investigación fueron: La relación existente entre distintos departamentos, es decir, el trato que se dan unos a otros, la forma en como se expresan sobre la organización, entre otros elementos visibles.

Es así que cada una de estas herramientas me ayudaran a obtener los resultados que se necesiten para comprobar dar respuesta a la pregunta de investigación y conocer si la hipótesis es falsa o verdadera. Al conocer la opinión de los miembros de la organización así como datos que no puedan ser plasmados o descritos por ellos.

5. Elementos culturales que se hacen presentes en “Imprentas de Occidente”

Al ser implementada la metodología mencionada, se logro observar la inconformidad de los empleados ante el trato que se les da, al momento de triangular la información, se descubre que a pesar de contar con condiciones optimas dentro de la empresa como lo son las instalaciones, un trato cordial entre los empleados, cuestiones de seguridad que le permiten al empleado trabajar con una tranquilidad mayor, los empleados mantienen una actitud apática al trabajo que realizan es decir, solo el 47% de los empleados considera que es tomado en cuenta dentro de la organización, mientras que los demás se sienten ignorados ante tal situación.

Un 54% se sienten con un espíritu de superación debido a los logros obtenidos, sin embargo para que la organización sea más productiva requiere empleados con una actitud más positiva. El 57% de ellos se sienten conformes con la forma en como funciona la organización, es decir, se observa alarmantemente como hay una gran inconformidad por la otra mitad de los miembros de la organización, solo el 42% de los empleados consideran su empleo como un privilegio, algo que los enorgullece, sin embargo, el 71% de ellos dicen contar con estimulación por parte de los directivos de la empresa.

Estos resultados obtenidos como estudio previo, se consideran contradictorios, ya que muestran un alto grado de inconformidad por algunos de los acontecimientos ocurridos dentro de la empresa, pero al mismo tiempo dicen estar estimulados en su trabajo, es aquí, donde se vuelven importantes las otras dos herramientas metodológicas, que nos permitirán conocer un poco más el resultado real. Ya que con las entrevistas se encontró un fenómeno, contradictorio en relación a la estimulación que los puestos superiores tienen para con los puestos subordinados.

Al hablar con los puestos gerenciales, es decir aquellos que dependen directamente del director general, mencionan que el director tiene una visión muy clara de hacia donde va dirigida la empresa, los objetivos a corto y largo plazo, así como las metas que debe cumplir, cada uno de forma individual ha comentado el respeto que se le tiene, agregan que efectivamente las decisiones en su mayoría son tomadas solo por el, que en algunas de las ocasiones se vuelve el único tomador de decisiones, sin embargo lo respetan y lo consideran un buen líder, sin

dejar a un lado que en alguna de las ocasiones la rigidez de algunas decisiones ocasionan problemas en el interior de la empresa.

Al hablar con los jefes de área mencionan al igual que las gerencias, el gran respeto que se le tiene al director general, debido a su experiencia en etiquetas autoadheribles y su constante capacitación, sin embargo, ellos hacen notar que el director toma decisiones muy rígidas, mencionan la imposibilidad de ser flexible para algunas decisiones, comentan “Esto siempre es igual, se dice que habrá cambios más nunca los hay”, al preguntarles el motivo exacto de su inconformidad, mencionan que no es por que se toman malas decisiones, sino por que el ambiente de trabajo es poco sano, que algunos miembros de la organización no tienen bien puesta la camiseta, ocasionando diferencias entre departamentos.

En el momento de entrevistar a los empleados de menor jerarquía (impresores, personal de oficina, entre otros), mencionan la existencia de subculturas, así como la poca atención que reciben por parte del director general, se sienten muy presionados por él y poco comprendidos así como poco apoyados, no consideran que exista una mala toma de decisiones, ya que están conscientes del lugar en el mercado que tienen como una empresa dedicada a la impresión de etiquetas autoadheribles, pero su mayor descontento es el clima organizacional que se tiene en la empresa, continuas peleas entre departamentos y la poca flexibilidad de la dirección ante cambios propuestos.

La observación directa permitió conocer las subculturas existentes, la falta de trabajo en equipo de manera grupal, ya que existe trabajo en equipo por departamentos más no una cultura de equipo en toda la organización.

Se observó la falta de interés del personal por querer sobresalir, solamente se mostraba una actitud apática ante posibles soluciones para mejorar las relaciones grupales. Es de esta manera que se pudo dar respuesta a la pregunta de investigación, los elementos que se hacen presentes dentro de esta empresa que le permiten contar con un alto posicionamiento en el mercado en el que se encuentra inserto, que a pesar de la mala relación entre el director y algunos de los miembros de la organización son:

- ✓ Una visión clara del director general hacia donde se encuentra dirigida la empresa y las metas que debe cumplir para continuar despuntando en el mercado de etiquetas autoadheribles.
- ✓ La continua preparación del director general para estar enterado de las innovaciones que ocurren en el mercado, esto mediante viajes y cursos de capacitación que realiza para el beneficio de la empresa.
- ✓ Objetivos claros establecidos y dados a conocer a los empleados.
- ✓ Toma de decisiones centralizada.
- ✓ Rigidez en la toma de decisiones.
- ✓ Trabajo en equipo solo dentro de los departamentos y no entre áreas.

Estos resultados permiten aceptar la hipótesis planteada, ya que la mala toma de decisiones y la falta de comprensión del rol que cumple el directos así como la mala dirección pueden generar un colapso dentro de la organización, es por esto que se observa a un director centrado en sus metas, con una amplia visión hacia el mercado que trata de conquistar.

6. Conclusiones

Esta investigación permitió dar continuación a una investigación realizada previamente sobre la cultura organizacional existente dentro de la empresa denominada como “Imprentas de Occidente”, ayudo a entender a aquellos elementos que habían quedado sin comprender y a ampliar la información que se tenía sobre los elementos culturales que se hacían presentes dentro de la misma, para de esta forma terminar con la identificación de los elementos culturales que le han permitido salir adelante a la organización, a pesar de contar con una toma centralizada de decisiones, así como un liderazgo autocrático, los cuales permitieron comprender, que independientemente del tipo de liderazgo que prevalece en la empresa.

Se cuenta con un director general que mantiene en la dirección correcta las decisiones que toma, dado a su preparación y preocupación por mantenerse al día sobre las innovaciones que suceden en el mercado de etiquetas autoadheribles, el principal problema que se observo referente a los resultados

observados, en la actitud apática de algunos empleados ya que al conocer las prestaciones, sueldo y demás consideraciones que se tienen hacia ellos es difícil concluir que se les esta dando un trato poco preferencial, lo cual permitiría crear una nueva investigación donde se estudie los fenómenos grupales y el rol de la coordinación en los mismos .

Las limitaciones a las que el estudio se enfrento principalmente, fue a la imposibilidad de una entrevista con el director general, esto debido a sus múltiples actividades y viajes que continuamente realiza fuera del país, además que no se permitió al investigador, concertar una cita, se negaba continuamente la presencia del director en la empresa, lo cual puede ser al poco interés del mismo a brindar su punto de vista sobre la situación, a pesar que hubiera sido información de gran importancia, se pudo conocer el punto de vista de los demás miembros de la organización.

Es así que podemos concluir que efectivamente para que una organización cuente con una cultura fuerte deben existir ciertas características, aunque esta empresa cuente con elementos que debilitan su cultura, también es importante mencionar que tienen un líder con una visión clara de hacia donde van dirigidos los intereses de la empresa, así que mediante técnicas nuevas de dirección en las cuales le permitan englobar una toma de decisiones descentralizada, colaboraría a contar con una actitud más positiva por parte de los empleados, además de implementar algunas técnicas en la organización que le permita al líder motivar a los miembros de la organización, enseñarles la importancia del trabajo en equipo,

entre otras técnicas que mejoren las relaciones existentes dentro de la organización.

7. Bibliografía

- *Barney Jay B. (1986), Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?, The Academy of Management Review, Vol.11 No.3 656-665.*
- *Etkin Jorge y Schvarstein, (2000), Identidad de las organizaciones, Invariancia y cambio, Argentina, quinta edición, editorial Paidós.*
- *Etkin Jorge, (2007), Capital social y valores en la organización sustentable, Argentina, editorial granica.*
- *Jímenez Alfonso (2005), La gestión adecuada de personas, México, Ediciones Díaz de Santos.*
- *Marc, Edmon, Picard, Dominique (1992), La interaccion social : cultura, instituciones y comunicación, Barcelona, Paidós.*
- *Pérez Esparza Aimée (2008), "Identificación de la cultura organizacional: Un estudio de caso en una empresa familiar dedicada a la elaboración de etiquetas autoadheribles, a partir de factores que determinan su naturaleza cultural", trabajo de tesis, centro universitario de ciencias económico administrativas, universidad de guadañajara.*
- *Peters T & Waterman R (1982), In serc of excellence, EUA, Harper and Row.*

- *Rodríguez M. Darío (2005), Diagnóstico Organizacional, Ediciones universidad católica de chile, México, Sexta edición, Alfaomega.*
- *Sánchez José C, Tejeno Blanca, Yurrebaso Amaia y Lanero Ana (2006), Cultura organizacional: Desentrañando veicuetos, Revista de antropología Iberoamericana, Vol. 1, No.3, 380-403.*
- *Schein Edgar (1992), Organizational Culture and Leadership, EUA, Jossey-Bass .*
- *Schein Edgar (1996), Culture: The missing concepts in organization studies, Administrative Science Quarterly, Vol.41 No.2, 229-240.*
- *Schein Edgar H (1962), The legitimacy of organizational influence, The academy journal of sociology, Vol.67, No.6, 682-689.*
- *Schein Edgar H, (1983), The Role of the founder in creating organizational culture, American Management Associations, Family Business Review, Vol. 8, No. 3, 221-238.*
- *Trice Harrison M; Beyer Janice M. (1991), Cultural leadership in organizations, Organization Science, Vol. 2, No. 2, 149-169.*
- *Yin, Robert K. (2003), Case Study Research: Design and Methods, EUA, tercera edición, Sage Publications, Thousand Oaks.*

