

XV
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA





CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU CONFORMIDAD CON EL ESTILO DE LIDERAZGO EN PYMES DE LA ZONA CENTRO DEL ESTADO DE GUANAJUATO

Área de Investigación: Estudio de la pequeña y mediana empresa

AUTORES

M.A. José Felipe Ojeda Hidalgo

GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS: MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

INSTITUCION: UNIVERSIDAD POLITECNICA DE GUANAJUATO

PAIS: MÉXICO

jojeda@upg.edu.mx

(52) 461 61 441 43 00

Av. Universidad Norte

Sin número

Sin colonia

Localidad Juan Alonso

Cortazar, Gto.

C.P. 38483

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

RESUMEN

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU CONFORMIDAD CON EL ESTILO DE LIDERAZGO EN PYMES DE LA ZONA CENTRO DEL ESTADO DE GUANAJUATO

Área de Investigación: Administración de la tecnología y de las operaciones

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo comparar y analizar el tipo de cultura organizacional dominante en pequeñas y medianas empresas de la Región Laja – Bajío y sus alrededores. Además de determinar el tipo de liderazgo y las relaciones que existen entre la cultura predominante y la aceptación al liderazgo utilizado en la empresa. El liderazgo y la cultura organizacional son indicadores fundamentales en el desempeño de cualquier organización, es fundamental conocer cómo se comportan estos dos indicadores para que los administradores de dichas organizaciones puedan lograr de una forma más eficiente sus objetivos.

Palabras Claves: Cultura Organizacional, Liderazgo, Pequeña y Mediana Empresa.

PONENCIA



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU CONFORMIDAD CON EL ESTILO DE LIDERAZGO EN PYMES DE LA ZONA CENTRO DEL ESTADO DE GUANAJUATO

PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

El nombre de micro empresa, pequeña empresa, o mediana empresa, no representa más que un indicativo de la cantidad de mano de mano de obra que utiliza en su proceso, es por ello que es incorrecto hablar de microempresarios, o calificar de algún modo al empresario, así como también es incorrecto establecer esta clasificación en función de las ventas de la empresa. Para aclarar lo anterior tomemos una definición de empresa:

“Unidad económica de producción y decisión que mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo)¹ persigue obtener un beneficio, produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”².

La base de la economía mundial, según estudios del Fondo Monetario Internacional, son las pequeñas y medianas empresa, debido a la contribución que hacen en el empleo, y en los ingresos de las naciones.

En el conjunto de países de la OCDE, el número de empresas que se consideran pequeñas o medianas, supera el 95% del total, medida la dimensión como un determinado número de

¹ Cabe mencionar que existen algunas teorías, como la doctrina social de la iglesia católica en las que consideran el trabajo y el capital, como sinónimos, acaso establecen la diferencia en decir que el capital es trabajo acumulado (Juan Pablo II Laborens Excelcens.

² Andersen 1999

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

empleados. En la mayor parte de los países, estas empresas asumen más del 60% del empleo³; para la Unión Europea, las empresas de menos de 250 empleados son unas 19,000,000 y representan el 99.8% del total de empresas, generan el 66% de los empleos, facturan el 65% del volumen de ventas agregado y aportan al Producto Interno Bruto el 75% del valor añadido⁴.

Existen además otros indicadores que evidencian la importancia de las pymes, sobre todo debido al cambio que se está produciendo en los tamaños de la industria; los centros productivos con empleo inferior a 100 trabajadores han incrementado su participación en el empleo total en 5 puntos porcentuales en la última década, mientras que los centros con más de 500 trabajadores la han reducido en la misma magnitud. (Esta tendencia se viene observando con regularidad desde la década de 1970)⁵. El análisis de las causas que están produciendo este desplazamiento en la distribución de tamaños permite identificar dos factores:

- Las empresas de menor tamaño que se han mantenido activas no han modificado apenas su ocupación neta, mientras que las grandes la han reducido sensiblemente.
- Los puestos de trabajo generados en centros productivos de nueva creación se han concentrado en el extremo inferior de la distribución de tamaños.

Por otra parte, la interpretación de la actual disminución de tamaño medio de las empresas tiene todavía un marcado carácter especulativo. En este sentido existen dos tipos de hipótesis:

- Las alteraciones asociadas con la mayor incertidumbre en que operan las empresas en el mercado así como la inestabilidad creciente de la demanda, junto a una mayor diversificación de los gustos de los consumidores, habrían

³ Según informe de la OCDE del 2000

⁴ Datos tomados del informe de la OCDE del 2000, Martínez 1998, y Marrero 1998

⁵ José Carlos Fariñas. Importancia y dinámica de las pymes industriales. Estrategias diversas, diagnósticos específicos. www.campusred.net

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

modificado los parámetros de la ecuación de eficiencia a favor de las empresas de menor dimensión.

- La aparición y difusión de nuevas tecnologías flexibles habrían reducido las diferencias de eficiencia entre las empresas grandes y pequeñas.

De lo anterior podríamos afirmar que el mayor dinamismo del empleo de la pyme puede provenir tanto de su capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias como de la reducción del tamaño de los establecimientos propiedad de grandes empresas por razones tecnológicas.

Fariñas establece un tercer argumento, que en su análisis justifica la importancia de las pymes y la relaciona con la movilidad empresarial. Lo explica como "...la concepción del proceso competitivo como un mecanismo de selección natural, implica convertir las entradas y salidas de unidades productivas en protagonistas de la dinámica y de los cambios observados en el mercado. Un dato es suficiente para confirmar las limitaciones de una visión estática de la estructura productiva de la industria: la tasa media de rotación de establecimientos alcanzó un 13% en la década pasada..."⁶ esta tasa implica que aproximadamente el 25% de los establecimientos se renuevan cada cinco años.

De lo anterior podemos concluir que son tres las razones que sintetizan la importancia de las pymes:

- Son la forma más habitual de organización de la producción.
- Contribuyen a la generación neta de empleo en una proporción superior a su cuota de participación en el empleo total

⁶ Ibidem

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Protagonizan el proceso de renovación del tejido productivo que se asocia a fenómenos de movilidad empresarial

IMPORTANCIA

Las pymes siempre han figurado a lo largo de toda la historia como entidades relacionadas con la vida cotidiana, aunque hasta hace poco se le está reconociendo la importancia que en realidad tiene, y dicha importancia radica en que las pymes constituyen el primer eslabón de una larga cadena productiva que se observa desde que el comercio constituía un factor de comunicación importante.⁷

La Conferencia de Industrias Británicas dice que, en los países industrializados del 60 al 80% del total de los establecimientos pertenecen a las pymes y 90% o más en los países en desarrollo.

⁷ María del Rosario Cota Yañez, Gaceta Universitaria. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas 16 de marzo de 1998

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Un ejemplo de ello es el predominio numérico de las pymes en el mundo:

Alemania	86%
Estados Unidos	91%
Italia	94%
Suecia	96%
Japón	98%
México	98%

8

CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional ha sido estudiada por un gran número de autores, y por consecuencia ha sido definida de muchas maneras. Schein (1992) la define como “un patrón de suposiciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado mientras aprende a lidiar con los problemas de adaptación externa e integración interna) que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido, por lo tanto, será enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”.

⁸ Elaboración propia, información tomada de: María del Rosario Cota Yañez, Gaceta Universitaria. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas 16 de marzo de 1998

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

En base a esta definición se puede comprender la gran importancia que tiene la cultura organizacional en las empresas. Es la forma en que la organización ha aprendido a manejar su ambiente y es el cómo se definen la organización y los empleados hacia el exterior.

La cultura organizacional proporciona y estimula una forma de estabilidad en los empleados; crea un sentido de identidad organizacional y valores que se comparten y aceptan y a su vez, influyen en el comportamiento de los trabajadores. Esta cultura algunas veces es creada por el fundador de la compañía, otras más se desarrolla con el paso del tiempo de acuerdo a los retos y los obstáculos en el ambiente o a los equipos que trabajan en la misma. (Cameron y Quinn, 1999).

Además, la cultura organizacional se utiliza como transmisor de un sentido de identidad entre los trabajadores, facilita o ayuda a la generación de un compromiso organizacional es decir con un interés más grande que solo un interés personal entre individuos. Es importante crear esta identidad con la empresa pues no todos los miembros de la corporación tienen la misma autoridad o realizan las mismas tareas, pero todos saben que son parte de la organización y que están contribuyendo a la consecución de los mismos objetivos.

Se debe recordar que todas las organizaciones son sistemas y por lo tanto cuentan con subsistemas dentro de ellas. Por lo tanto en toda organización existe una cultura dominante y subculturas existiendo al mismo tiempo. La cultura dominante expresa los valores básicos que comparte la mayoría. Cuando hablamos de la cultura de una organización, estamos refiriéndonos a su cultura dominante. Las subculturas tienden a desarrollarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Las subculturas suelen definirse por el nombre de los departamentos o por su separación geográfica.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Si la organización carece de una cultura dominante y se compone solo de muchas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuirá de manera considerable. ¿Por qué? Porque no habrá una interpretación uniforme a lo que constituye un comportamiento correcto o incorrecto.

La metodología que se seleccionó para analizar la cultura organización en esta investigación es el OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) propuesto por Cameron & Quinn (1999), la cual ayuda a identificar la cultura actual de la organización en base a 4 tipos de cultura definidas por dos dimensiones: la orientación hacia el interior o el exterior de la empresa y la orientación hacia la flexibilidad o el control.

De estas dimensiones emergen 4 cuadrantes que equivalen a cada uno de los 4 tipos de cultura organizacional dependiendo del éxito organizacional, el acercamiento a la calidad organizacional, el rol del liderazgo y las habilidades administrativas.

Este modelo divide la cultura de una organización en seis conceptos básicos de la cultura organizacional: Características Dominantes, Liderazgo Organizacional, Administración de los Empleados, Cohesión Organizacional, Énfasis Estratégico y Criterio de Éxito.

Está basado en el modelo teórico nombrado Competing Values Framework. Según este modelo existen 4 tipos de cultura dominantes y cada cultura está definida por ciertos valores, suposiciones, interpretaciones y acercamientos.

Existen 4 tipos de cultura organizacional según Cameron & Quinn (1999):

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

1. *Cultura Jerárquica.* Se encuentra en organizaciones en las cuales el mayor reto es generar resultados eficientes, confiables y predecibles. Para Weber esta es la forma de organización ideal pues es estable y eficiente. Las claves del éxito para ésta son las claras líneas de toma de decisiones, los procedimientos y reglas estandarizadas y los mecanismos de control y contabilidad. La cultura organizacional compatible con esta organización está caracterizada por estar en un lugar de trabajo estructurado y formal. Los líderes efectivos son buenos coordinadores y organizadores. Grandes organizaciones y las agencias gubernamentales son generalmente dominadas por la cultura jerárquica, como evidencia tenemos los numerosos procedimientos estandarizados y los múltiples niveles jerárquicos.
2. *Cultura de Mercado.* En este tipo de organización se está orientado al ambiente externo y al mismo tiempo al ambiente interno. Se enfoca en las transacciones con elementos externos como proveedores, clientes, contratistas y uniones. Se enfoca primordialmente en conducir transacciones con otros para crear una ventaja competitiva. Esta competitividad y la productividad solo se logran a través de un fuerte énfasis en la posición externa y el control. Es una cultura manejada por el enfoque al cliente, grandes retornos sobre los activos y una competitividad corporativa. Las suposiciones básicas en la cultura de mercado son que el ambiente externo es hostil, los consumidores son selectivos e interesados en el valor, la organización tiene que incrementar su posición competitiva y que la mayor tarea de la administración es llevar a la organización hacia la productividad, los resultados y las ganancias. La cultura de mercado es un lugar orientado hacia los resultados. Los líderes son duros productores y competidores, ellos son fuertes y demandantes. Lo que une a toda la organización es el énfasis en ganar. El éxito está definido por la penetración y el lugar en el mercado.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

3. *Cultura de Clan.* Es llamada clan por su similitud a un tipo de familia organizacional. Valores y metas compartidas, cohesión, participación e individualidad son características de estas organizaciones. Suelen parecer más un tipo de familia que una entidad económica. Las características típicas de las firmas de tipo clan son el trabajo en equipo, programas integradores de los trabajadores y un compromiso organizacional. En este tipo de cultura existen equipos de trabajo autónomos los cuales son premiados en base al éxito del equipo y no individualmente. La cultura tipo clan existe en un lugar amigable para trabajar donde la gente comparte mucho de ellos mismos. Es como una extensión de la familia. Los líderes son vistos como mentores y quizá, a veces como una figura paterna. La organización se mantiene unida por la lealtad y las tradiciones. El compromiso es grande y la organización se enfoca en el beneficio a largo plazo del desarrollo individual con una grande cohesión y moral. El éxito está definido en base del clima interno y la preocupación por la gente.

4. *Cultura Adhocrática.* En este tipo de organizaciones la mayor meta es la rápida adaptabilidad, la flexibilidad y la creatividad cuando existe ambigüedad y no hay certeza en la información. Un reto importante es producir productos y servicios innovadores y adaptarse rápidamente a nuevas oportunidades. Las organizaciones con cultura adhocrática no tienen el poder centralizado o relaciones de autoridad. El poder fluye de una persona a otra o de una tarea a otra dependiendo del problema o la situación en que se encuentren. Tienen un gran énfasis hacia la individualidad, toma de riesgos y a la anticipación del futuro. No existe un organigrama y es caracterizada por ser dinámica, emprendedora y creativa. Un liderazgo efectivo en esta cultura sería visionario, innovador y orientado a los riesgos. Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso a la experimentación y la innovación. Siempre se busca estar en lo último en cuestión de conocimientos, productos y servicios. A largo plazo la organización busca un rápido crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. El éxito significa producir productos y servicios únicos y originales.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

El OCAI, es un instrumento que nos permite diagnosticar la orientación dominante en la organización basándose en estos tipos de cultura, además de la fuerza cultural de la organización, el tipo de cultura y la congruencia cultural que existe

Bogardus (1929) define al liderazgo como un proceso social, como una estimulación social la cual causa que un número de personas se dirijan a una nueva meta en común con esperanzas y coraje. Para Pigors (1935) el liderazgo es un proceso de estimulación mutua el cual a través de un juego exitoso de diferencias individuales, controla la energía humana en busca de una causa en común.

LIDERAZGO

Algunos autores conceptualizan al liderazgo como una característica o un comportamiento, mientras que otros ven al liderazgo desde una perspectiva de procesamiento de información o como una relación entre personas.

A pesar de las múltiples formas en que el liderazgo puede ser conceptualizado, existen componentes centrales del mismo los cuales son:

- a) *El liderazgo visto como un proceso.* El liderazgo no es un rasgo o una característica sino un proceso que ocurre entre el líder y sus seguidores. El ver al liderazgo como un proceso implica que el líder afecta y es afectado por sus seguidores. Cuando el liderazgo es definido de esta manera, se convierte en algo accesible para todos. Es decir, no está restringido solamente a un líder formalmente designado en un grupo.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

- b) *El liderazgo involucra influencia.* Esto quiere decir que un líder influye en sus seguidores, ya sea en su comportamiento o en su forma de pensar y resolver los problemas.
- c) *El liderazgo ocurre en el contexto de grupo.* Los grupos son los contextos en los cuales el liderazgo toma lugar. El liderazgo involucra influir y provoca que en un grupo se comparta un propósito en común.
- d) *El liderazgo involucra alcanzar metas.* Los líderes dirigen sus energías al cumplimiento de metas.

Después de analizar estos componentes podemos definir al liderazgo como “Un proceso que va desde una influencia individual hasta la de un grupo de individuos para alcanzar una meta común”. (Northouse, 2007).

Los líderes deben de tener habilidades, capacidades y una visión estratégica correctos para tener éxito en sus funciones. Éstos son importantes para el bienestar y la eficacia de los esfuerzos realizados por los grupos de individuos que solos, no podrían cumplir los propósitos que pretenden.

Los líderes cambian la manera de ver de la gente acerca de lo que es posible. Por eso es importante que los administradores sean al mismo tiempo líderes, de esta manera cubrirán todas las áreas necesarias para alcanzar las metas organizacionales e involucrarán a su personal en ese cambio necesario para ser mejores.

La teoría del Intercambio Líder-Miembro conceptualiza al liderazgo como un proceso centralizado en las interacciones entre los líderes y los seguidores. Esta teoría propone que no

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

existe un comportamiento del líder consistente entre sus subordinados. Es una alternativa para medir la teoría del estilo de liderazgo, la cual dice que los líderes desarrollan y mantienen el mismo estilo de liderazgo con todos los subordinados.

Los primeros estudios de la teoría del Intercambio se enfocaban en encontrar la naturaleza de los vínculos verticales formados entre los líderes y sus seguidores. Este modelo está basado en la premisa del intercambio social y los roles de negociación. (Lapierre, 2006).

Esta teoría sugiere que los líderes clasifican a los subordinados en miembros internos del grupo y miembros externos del grupo. Los miembros internos se dedican a expandir o negociar el rol de responsabilidad, y aquellos que se basaban en el contrato formal de trabajo son conocidos como miembros externos del grupo. (Dansereau & Graen, 1975). Como resultado de esta diferencia los líderes tienen que desarrollar relaciones con algunos subordinados que estarán caracterizadas por el respeto mutuo, la influencia y la confianza; mientras que con otros tendrán que ser relaciones gobernadas totalmente por los roles formales. (Cunningham & MacGregor, 2000). Un líder puede ser muy considerado con un subordinado y muy rígido y estructurado con otro. Cada relación tiene una condición única y son las relaciones de uno a uno las que determinan los comportamientos de los seguidores.

Dentro de una unidad de trabajo organizacional, los subordinados se vuelven parte de una relación en o fuera del grupo basado en que tan bien trabajen con el líder y que tan bien el líder trabaje con ellos. Los miembros internos comparten un vínculo y un sistema de valores e interactúan con el líder. Los miembros externos tienen menos en común con el líder y no comparten mucho con él.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

En este enfoque el líder debe tener la cualidad de adaptarse, ya que no puede comportarse de la misma manera con los distintos subordinados. Debe de ser capaz de adaptar su estilo para concordar con las necesidades de los seguidores.

La teoría LMX (Leader Member Exchange) trabaja de dos formas: describe y prescribe el liderazgo. El concepto central es la relación diada que el líder forma con cada uno de sus subordinados. Esta teoría sugiere que es importante reconocer la existencia de relaciones en y fuera del grupo dentro de la organización.

La teoría LMX se puede entender mejor con el modelo “creando el liderazgo” de Graen an Whl-Bien (1991). En este modelo los líderes deben de crear relaciones especiales con cada uno de sus subordinados, similares a las descritas en las relaciones en grupo. El líder debe ofrecer a cada subordinado la oportunidad de tomar nuevos roles y responsabilidades. Además, deben nutrir los intercambios de alta calidad con cada uno de sus subordinados. El modelo “creando el liderazgo” sugiere que el líder debe buscar formas para construir la confianza y el respeto con todos sus subordinados, mientras involucra a toda la unidad de trabajo en una relación en grupo.

La comunicación es el vehículo a través del cual los líderes y los subordinados crean, nutren y sostienen intercambios útiles. Un liderazgo efectivo ocurre cuando la comunicación entre líderes y subordinados está caracterizada por la confianza mutua, el respeto y el compromiso.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

ESTUDIO DE CAMPO E HIPÓTESIS

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad los administradores se han enfocado a la creación y el desarrollo de las Pymes, por ser una gran fuente de apoyo a la economía nacional. En la presente investigación se compara la cultura organizacional en dos organizaciones: una pequeña y una mediana empresa para conocer las diferencias entre estas.

OBJETIVOS

La presente investigación tiene como objetivo principal determinar el tipo de cultura dominante en pequeñas y medianas empresas de la Región Laja – Bajío, así como la aceptación al tipo de liderazgo ejercido por sus directivos.

HIPÓTESIS

Hipótesis 1. Las empresas pequeñas cuentan con una cultura organizacional de tipo clan mientras que las empresas medianas cuentan con una tipo mercado.

Hipótesis 2: El estilo de liderazgo tiene una correlación positiva con el tipo de cultura organizacional preponderante.

METODOLOGÍA

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Se realizó una investigación descriptiva transaccional de tipo cuantitativa en la cual se usó el modelo de medición propuesto por Cameron y Quinn, el OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) para identificar la cultura actual de la organización. Además del cuestionario LMX 7 (Intercambio líder-seguidor), el cual es un instrumento que provee una medida confiable y válida de la calidad de las relaciones líder-miembro.

Para la obtención de los resultados se utilizó el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), con el cual se realizaron diferentes pruebas para comprobar las hipótesis establecidas y determinar las relaciones entre las variables estudiadas.

Estos dos instrumentos se aplicaron a nueve organizaciones de la Región Laja – Bajío y sus alrededores. Por motivos de confidencialidad, no pondremos el nombre de las empresas en las que se realizó el estudio, por lo que únicamente mencionaremos el giro y el año en que se fundaron, además de mencionar el número de trabajadores que participaron en el estudio.



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

CARACTERÍSTICAS DE LAS UNIDADES ESTUDIADAS

EMPRESA	GIRO	INICIO DE ACTIVIDADES	TIPO DE EMPRESA	UBICACIÓN	# DE TRABAJADORES	# ENCUESTAS APLICADAS	% Encuesta
EB	Compra - Venta de granos, semillas y fertilizantes	1995	PEQUEÑA	Jaral del Progreso	11	11	100,00%
EA	Mantenimiento y servicios industriales	1990	PEQUEÑA	Celaya	14	14	100,00%
EC	Venta de materiales para la construcción	1996	PEQUEÑA	Celaya	16	9	56,25%
EJ	Venta de vehículos automotores (ventas)	1986	MEDIANA	Celaya	10	10	100,00%
EU	Reproducción y venta de semillas de sorgo y maíz	1998	PEQUEÑA	Salamanca	16	16	100,00%
EH	Venta de vehículos automotores (servicio al cliente)	1998	PEQUEÑA	Celaya	16	16	100,00%
EL	Acondicionamiento físico	1995	PEQUEÑA	Celaya	25	19	76,00%
EM	Compra - Venta de granos.	1996	MEDIANA	Cortazar	78	78	100,00%
EP	Mantenimiento y servicios industriales	1992	PEQUEÑA	Cortazar	21	21	100,00%
	Total				207	194	93.72%

Elaboración propia

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

La aplicación de los dos instrumentos se realizó al 93.72% del total de los trabajadores de las empresas estudiadas, únicamente dos empresas no pudieron ser estudiadas al 100%.

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA POBLACIÓN

ANÁLISIS DE RESULTADOS

INSTRUMENTO LMX 7

Este instrumento cuenta con una escala para determinar la calidad de las relaciones entre el líder y los seguidores. Para determinar la calidad de las relaciones de liderazgo se realizó el siguiente procedimiento:

1. Suma de todos los valores de las siete preguntas del instrumento.
2. Determinación de la media de los valores obtenidos por cada trabajador.
3. El resultado se evalúa de acuerdo a la siguiente tabla de resultados del instrumento LMX:

Muy alto	30 – 35
Alto	25 – 29
Moderado	20 – 24
Bajo	15 – 19
Muy bajo	7 – 14



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Los resultados para éste instrumento fueron los siguientes:

Tabla 1

DIMENSIÓN	VALOR ESTADISTICO	EB	EA	EC	EJ	EU	EH	EL	EM	EP
CLAN	MEDIA	3.71	3.62	5.80	3.72	3.05	3.64	4.70	5.50	7.31
	DESVIACIÓN STD	1.48	4.47	1.34	2.60	0.18	1.55	5.21	2.35	0.33
	RANGO	3.20	7.17	2.83	5.67	1.17	3.83	7.33	8.00	2.00
ADHOCRACIA	MEDIA	5.59	4.71	5.52	3.50	2.23	5.51	4.87	5.67	7.41
	DESVIACIÓN STD	2.26	2.36	0.57	2.83	0.12	2.64	5.42	7.30	0.19
	RANGO	5.20	6.16	2.83	6.67	1.16	5.16	7.50	2.27	1.50
JERARQUÍA	MEDIA	4.10	4.44	4.89	3.47	3.76	4.10	4.86	5.78	7.42
	DESVIACIÓN STD	3.89	1.32	1.32	4.18	0.14	0.71	4.31	2.20	0.33
	RANGO	2.30	3.50	4.00	7.66	1.17	2.33	6.66	7.50	2.92
MERCADO	MEDIA	4.25	4.30	5.15	3.87	3.47	3.97	5.06	5.47	7.60
	DESVIACIÓN STD	4.43	0.40	0.45	3.82	0.47	1.19	4.24	2.67	0.16
	RANGO	2.90	2.33	2.00	6.67	2.33	4.67	7.00	3.51	1.50
LMX	MEDIA	3.05	3.45	2.90	3.70	4.22	3.10	2.32	3.51	5.82
	DESVIACIÓN STD	1.04	0.92	0.40	0.58	0.04	0.37	1.00	0.38	0.16
	RANGO	2.69	3.14	2.15	2.57	0.71	2.72	4.14	2.90	1.57

Elaboración Propia 2010



CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Tabla 2

ESTILO DE CULTURA Y CONFORMIDAD CON EL LIDERAZGO									
CULTURA	EB	EA	EC	EJ	EU	EH	EL	EM	EP
CLAN	3,71	3,62	5,80	3,72	3,05	3,64	4,70	5,50	7,31
ADHOCRACIA	5,59	4,71	5,52	3,50	2,23	5,51	4,87	5,65	7,41
JERARQUIA	4,10	4,44	4,89	3,47	3,76	4,10	4,86	5,78	8,20
MERCADO	4,25	4,30	5,15	3,87	3,47	3,97	5,06	5,47	7,60
LMX	3,05	3,45	2,90	3,70	4,22	3,10	2,32	3,51	5,82
% LMX	43,57	49,28	41,43	52,86	60,28	44,28	33,14	50,14	83,14

Elaboración propia 2010

Tabla 3

CORRELACIÓN LINEAL LMX VS ESTILO DE CULTURA									
CULTURA	EB	EA	EC	EJ	EU	EH	EL	EM	EP
CLAN	0,045	0,222	0,286	0,013	0,034	0,124	0,003	0,286	0,011
ADHOCRACIA	0,209	0,073	0,782	0,001	0,085	0,233	0,001	0,319	0,001
JERARQUIA	0,000	0,154	0,619	0,013	0,079	0,006	0,009	0,235	0,018
MERCADO	0,021	0,262	0,448	0,093	0,010	0,001	0,002	0,261	0,036

Elaboración propia 2010

Tabla 4

CORRELACIÓN POLINOMICA LMX VS ESTILO DE CULTURA									
CULTURA	EB	EA	EC	EJ	EU	EH	EL	EM	EP
CLAN	0,822	0,531	1,000	0,948	0,334	0,492	0,282	0,364	0,186
ADHOCRACIA	0,603	0,400	1,000	0,497	0,332	0,571	0,104	0,422	0,150
JERARQUIA	0,537	0,360	1,000	0,570	0,456	0,152	0,143	0,301	0,276
MERCADO	0,720	0,549	0,990	0,336	0,457	0,635	0,306	0,389	0,370

Elaboración propia 2010

INSTRUMENTO OCAI

Después de la recolección de datos por medio del instrumento OCAI, se procedió a determinar las medias de cada tipo de cultura organizacional en las organizaciones. Con base en esto se puede determinar cuál es la cultura organizacional dominante en estas empresas.

De los datos obtenidos concluimos:

- Las dos empresas que no pudieron ser encuestadas en un 100%, observamos dos patrones. En la empresa denominada EC, no se permitió el acceso al personal obrero, por lo que únicamente se pudo encuestar el personal de oficina, ellos presentan una correlación polinomial de 1 en tres de las cuatro culturas, lo que nos llama la atención; y la empresa denominada EL, fue la única que calificó el liderazgo con 0 en una de las

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

encuestas, en estas dos organizaciones se considera importante regresar y realizar una intervención para ahondar sobre estos aspectos, ya que son de llamar la atención.

- b. Las únicas empresas que presentan una tendencia a cerca del tipo de cultura que perciben tener, son las empresas denominadas EJ (dedicada a la venta de vehículos automotores para trabajo agrícola) y la EH (dedica al servicio de vehículos automotores de uso particular); sin embargo fue de llamar la atención, que la empresa dedicada a las ventas identificara su tipo de de cultura como de Clan, y la empresa dedicada al servicio estuviera más identificada con el mercado.
- c. Las empresas comercializadoras EB, EU y EM, no tienen un estilo definido, lo que nos hace sospechar de una falta de comunicación con su personal, en el cual indiquen claramente los objetivos de la organización.
- d. Las empresas denominadas EP y EU, son las que presentan más alta aceptación del estilo de liderazgo que se les ejerce, aunque igualmente, no muestran una cultura organizacional claramente predominante.
- e. Con respecto a la hipótesis H1, no existen elementos para descartarla o aceptarla debido a que no existe una tendencia clara hacia un tipo específico de cultura.
- f. Con respecto a la hipótesis H2, se acepta debido a que las correlaciones con respecto a las culturas y el liderazgo son positivas, sin embargo el índice de correlación en algunas no es lo suficientemente significativo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tal parece, que las Pymes en la Región Laja – Bajío, tienen una deficiencia en su comunicación organizacional que les impide a su personal identificar, sin lugar a dudas, lo que se espera de ellos y que de la misma forma, se entienda cual es la cultura que la dirección de cada una de las empresas quiere que prevalezca, conforme a los objetivos o estilos particulares de la misa

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

dirección; no se ve la mano de los directivos de la organización en cuanto a lo que hay entender de la organización, sería recomendable establecer un programa de comunicación interna, así como un plan de introducción a la empresa. Existen indicios de que el liderazgo ejercido sobre los trabajadores, tiene una influencia positiva sobre el tipo de cultura que se percibe, sin embargo, no existe una cultura dominante como para afirmar que el liderazgo ejercido favorece o inhibe el tipo de cultura específico.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y PLANTEAMIENTO PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Este estudio presenta un análisis de nueve empresas, una mediana, dos son áreas funcionales de transnacionales, sin embargo, funcionan como unidades independientes, y las otras seis son pequeñas empresas. Se considera recomendable realizar este ejercicio con empresas del mismo sector con una muestra representativa de la región para poder determinar de mejor manera estos mismos indicadores.

De la misma forma se considera relevante realizar una revisión más a profundidad de las dos empresas que dieron casos atípicos a las demás, para poder determinar el por qué de su desviación.

BIBLIOGRAFÍA

Cameron, K. y Quinn, R. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Addison-Wesley series. New York.

Cameron, K y Quinn. (2006). Competing value in organizations. Edit. Edward Elgear, U.K.

XV

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Graen, G.B. y Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member Exchange (MLX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6 (2).

Northouse, Peter G. (2007). *Leadership theory and practice*, SAGE Publications, USA.

Shein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership* San Francisco: Jossey-Bass

Ojeda-Hidalgo, José F. (2007) *Elaboración de un plan de negocios para una empresa del sector agroindustrial. Caso Cheveboom*. Tesis de Maestría.

Diaz-Acevedo, Natalie B. (2009) *Liderazgo y Cultura Organizacional en la Administración Pública Municipal*. Tesis de Maestría