

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO PRÁCTICO**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE TIPOLOGÍA ORGANIZACIONAL PARA LA  
EMPRESA DE SERVICIOS DE LIMPIEZA G.P.S.**

**PRESENTA**

**Omar de Jesús Jiménez Prieto**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**TUTOR**

**M.A. David Luján Hernández**

**COMITÉ TUTORAL**

**Dr. José Trinidad Marín Aguilar**

**Dr. Bogar García Martínez**

**Aguascalientes, Ags., Junio de 2017**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE BOLÍVIA



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y ADMINISTRATIVAS

DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO  
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
P R E S E N T E

Por medio del presente como Tutor designado de la estudiante **OMAR DE JESÚS JIMENEZ PRIETO** con ID 542386 quien realizó el trabajo práctico titulado: **PROPUESTA DE UN PLAN DE TIPOLOGÍA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS DE LIMPIEZA S.P.S.**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE  
"SE LUMEN PROFERRE"  
Aguascalientes, Ago. - 4 de abril de 2017.

M.A. Osmir Luján Hernández  
Tutor de Trabajo Práctico

Dr. José Trinidad Marín Aguilar  
Primer lector de Trabajo Práctico

Dr. Rogar García Martínez  
Segundo lector de Trabajo Práctico

U.P. - Morales  
U.P. - Secretaría de Investigación y Posgrado  
U.P. - Jefatura del Departamento de Administración  
U.P. - Mesa Secretarío Técnico





**DRA. EN ADMÓN. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA  
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO  
P R E S E N T E**

Por medio de la presente me permito comunicarle a Usted que el Trabajo Práctico titulado "PROPUESTA DE UN PLAN DE TIPOLOGÍA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS DE LIMPIEZA G.P.S." de la estudiante C. OMAR DE JESÚS JIMENEZ PRIETO con ID 140386 egresado de la Maestría en Administración, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin más por el momento aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**  
**"SE LUMEN PROFERRE"**  
Aguascalientes, Ags., 11 de Abril de 2017

**DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO**  
**DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

c.c.p. M.A. Inés Jiménez García - Jefe del Departamento de Control Escolar  
c.c.p. Sección de Certificados y Títulos  
c.c.p. Estudiante  
c.c.p. Archivo



## AGRADECIMIENTOS

*Sin duda alguna a dios que ha sido muy generoso conmigo,*

*A mis padres y hermanos por toda su confianza y apoyo a lo largo de mi vida,*

*A mi esposa por su amor y empuje para seguir adelante, que sin su ayuda esto no hubiera sido posible jamás...*

*A mi tío Sergio que me dio la oportunidad de trabajar codo a codo con él y con su empresa*

*Al maestro Luján por su paciencia, disposición y orientación para conmigo*

*Al Doctor Trino y el Doctor Bogar por sus consejos para la realización de este proyecto*

*Y por último pero no menos importante a todos mis maestros y a la Universidad Autónoma de Aguascalientes por darme la oportunidad de crecer y desarrollarme en el ámbito personal y académico.*

## **DEDICATORIAS**

*Quiero dedicar la realización de este caso práctico a todas y cada una de las personas que me acompañaron y estuvieron conmigo durante la realización de esta etapa de mi vida, que sin su apoyo esto no hubiera sido posible.*

*A mis padres, mi esposa, hermanos, mis amigos, mi tío Sergio, mis suegros y mis tutores que colaboraron para que todo esto se convirtiera en una realidad.*

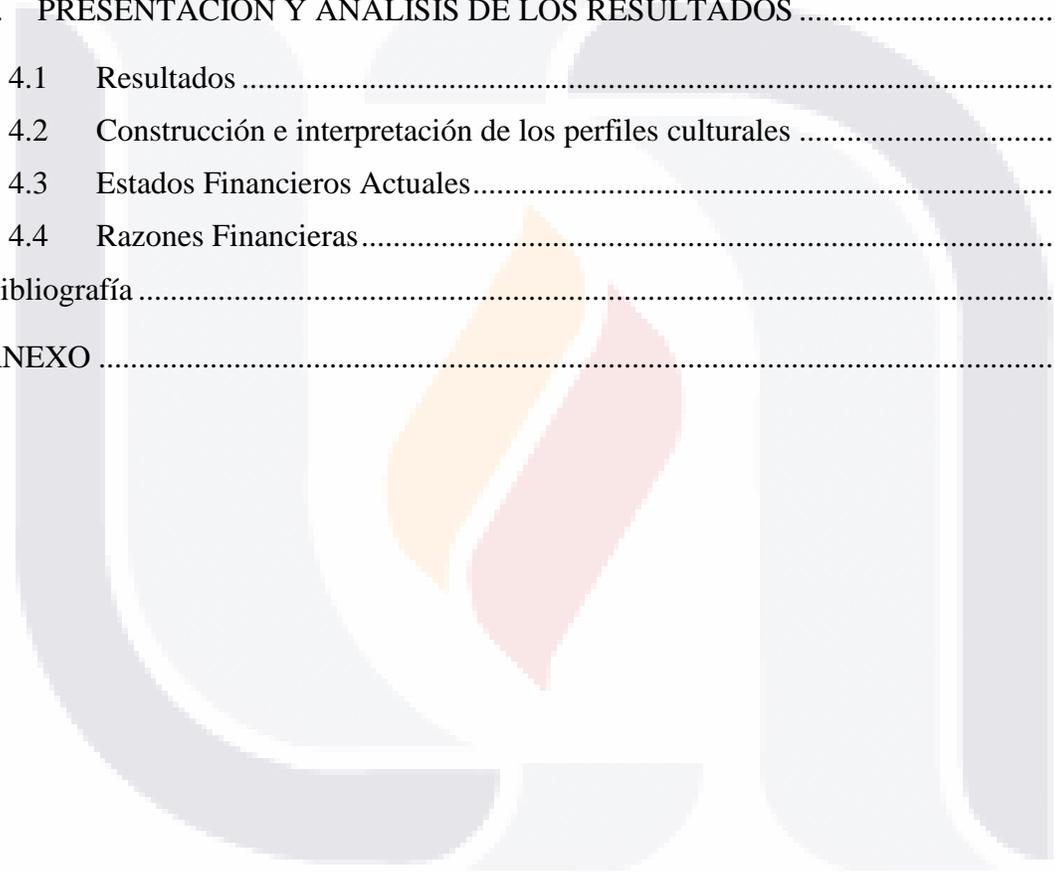


## ÍNDICE GENERAL

### Contenido

ÍNDICE GENERAL .....	1
ÍNDICE DE TABLAS .....	3
ÍNDICE DE FIGURAS .....	4
RESUMEN .....	5
ABSTRACT.....	6
INTRODUCCIÓN .....	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.1 Antecedentes .....	8
1.2 Justificación.....	9
1.3 Definición del Problema .....	10
1.4 Objetivo General del Trabajo.....	10
1.5 Objetivos Específicos.....	10
2. MARCO TEÓRICO .....	11
CAPÍTULO I. LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA .....	11
1.1 Definición de Pequeña y Mediana Empresa .....	11
1.2 Importancia de las PyMES.....	13
1.3 Estratificación y Clasificación de las PyMES.....	14
1.4 Las PyMES en México.....	17
1.5 Las PyMES en Aguascalientes.....	19
1.6 Sector Servicios.....	22
CAPÍTULO II. LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	28
2.1 Concepto de cultura organizacional .....	28
2.2 Características de la Cultura Organizacional .....	30
2.3 Tipología de Cameron y Quinn.....	32
2.3.1 The Competing Values Framework.....	33

3.	DISEÑO METODOLÓGICO .....	38
3.1	Tipo de Investigación .....	38
3.2	Diseño de Investigación .....	39
3.3	Población.....	40
3.4	Muestra.....	40
3.5	Recolección y análisis de los datos .....	40
3.6	Instrumento .....	41
4.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	43
4.1	Resultados .....	43
4.2	Construcción e interpretación de los perfiles culturales .....	44
4.3	Estados Financieros Actuales.....	62
4.4	Razones Financieras.....	64
	Bibliografía .....	69
	ANEXO .....	72



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA NO. 1</b> CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS .....	15
<b>TABLA NO. 2</b> PERSONAL OCUPADO SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA .....	17
<b>TABLA NO. 3</b> PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE AGUASCALIENTES .....	20
<b>TABLA NO. 4</b> CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS UNIDADES ECONÓMICAS .....	21
<b>TABLA NO. 5</b> VARIABLES SELECCIONADAS POR MUNICIPIO .....	22
<b>TABLA NO. 6</b> PUNTUACIONES PROMEDIO PARA CADA TIPO CULTURAL DEL OCAI GLOBAL .....	45
<b>TABLA NO. 7</b> PUNTUACIONES PROMEDIO PARA CADA TIPO CULTURAL DEL OCAI EMPRESARIO .....	47
<b>TABLA NO. 8</b> PUNTUACIONES PROMEDIO PARA CADA TIPO CULTURAL DEL OCAI EMPLEADOS .....	49
<b>TABLA NO. 9</b> PUNTUACIONES PROMEDIO PARA CADA TIPO CULTURAL DEL OCAI EMPLEADO 1 .....	51
<b>TABLA NO. 10</b> PUNTUACIONES PROMEDIO PARA CADA TIPO CULTURAL DEL OCAI EMPLEADO 2 .....	53
<b>TABLA NO. 11</b> PUNTUACIONES PROMEDIO PARA CADA TIPO CULTURAL DEL OCAI EMPLEADO 3 .....	55
<b>TABLA NO. 12</b> PUNTUACIONES PROMEDIO PARA CADA TIPO CULTURAL DEL OCAI EMPLEADO 4 .....	57
<b>TABLA NO. 13</b> PUNTUACIONES PROMEDIO PARA CADA TIPO CULTURAL DEL OCAI EMPLEADO 5 .....	59
<b>TABLA NO. 14</b> CONTRASTE DE PUNTUACIONES PROMEDIO PARA CADA TIPO CULTURAL ENTRE EMPRESARIO Y EMPLEADOS .....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA NO. 1</b> IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS EN LA ECONOMÍA .....	24
<b>FIGURA NO. 2</b> CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL SECTOR DE SERVICIOS .....	25
<b>FIGURA NO. 3</b> PERSONAL OCUPADO TOTAL DE LOS TRES SECTORES MÁS GRANDES.....	27
<b>FIGURA NO. 4</b> UNIDADES ECONÓMICAS, PERSONAL OCUPADO E INGRESOS (SECTOR SERVICIOS).....	28
<b>FIGURA NO. 5</b> THE COMPETING VALUES FRAMEWORK.....	34
<b>FIGURA NO. 6</b> RESULTADO DEL OCAI PARA EL TOTAL DE LOS PARTICIPANTES.....	44
<b>FIGURA NO. 7</b> RESULTADO DEL OCAI PARA EL EMPRESARIO .....	46
<b>FIGURA NO. 8</b> RESULTADO DEL OCAI PARA LOS EMPLEADOS .....	48
<b>FIGURA NO. 9</b> RESULTADOS DEL OCAI PARA EL EMPLEADO 1.....	50
<b>FIGURA NO. 10</b> RESULTADO DEL OCAI PARA EL EMPLEADO 2.....	52
<b>FIGURA NO. 11</b> RESULTADO DEL OCAI PARA EL EMPLEADO 3.....	54
<b>FIGURA NO. 12</b> RESULTADO DEL OCAI PARA EL EMPLEADO 4.....	56
<b>FIGURA NO. 13</b> RESULTADO DEL OCAI PARA EL EMPLEADO 5.....	58
<b>FIGURA NO. 14</b> CONTRASTE DE LAS PUNTUACIONES PROMEDIO PARA CADA TIPO CULTURAL ENTRE EMPRESARIO Y EMPLEADOS.....	60

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo hacer una propuesta de tipología organizacional partiendo del análisis de la cultura que la empresa de servicios de limpieza G.P.S. Ha adoptado a lo largo de su existencia, de forma que le permita conocer y adoptar nuevas actividades con el propósito de generar mayores ingresos económicos en beneficio de la empresa y de quienes en ella laboran. Modificando la tipología que registra la empresa en caso de ser necesario como una herramienta para mejorar el desempeño financiero y la situación de la empresa.

El trabajo cuenta con cuatro capítulos, el primero de ellos habla sobre el panorama de las Pymes, su definición, importancia, clasificación y todo lo relacionado con sus actividades a nivel país hasta llegar a nivel estado. En el capítulo II se ahonda en los conceptos básicos sobre la cultura organizacional, sus características y se abarca las distintas tipologías organizacionales existentes.

En el tercer capítulo se definió la metodología, tipo de investigación, su diseño y las determinantes del instrumento utilizado para el estudio realizado.

En el último capítulo se hizo la presentación y el análisis de los resultados del caso práctico, una vez que se implementó el instrumento para determinar la tipología organizacional con la que contaba la empresa y se analizó su estado financiero más reciente con el fin de sugerirle una propuesta de tipología que se adapte a sus necesidades y que le brinde un mejor desempeño que lo lleve a una mejor situación financiera.

Con el presente trabajo se busca establecer así mismo el impacto que tiene para una pyme el adoptar determinada una tipología en forma particular.

**PALABRAS CLAVE:** Pymes, tipología de gestión, cultura organizacional, gestión organizacional.

## ABSTRACT

The objective of this investigation is to act as an organizational typology proposal, starting from the analysis of the business culture adopted by Servicios de limpieza G.P.S since their founding, in a manner to allow to understand and seize new activities to generate a larger income for the company and it's employees as a main purpose. Being open to the possibility of requiring to switch typologies as a tool to improve financial specs and the current company situation.

The current document involves 4 chapters, being the first about a panoramic view of the small/medium companies, definitions, importance, classifications and anything related to their activities in a city and county level. Chapter II goes through the basics of the organizational culture, characteristics and widens to the different organizational typologies.

Third chapter defines the method, investigation, design and the determinations for the involved study.

Last chapter presents the analysis and results of the practice in the field, once the new organizational typology instrument got implemented, and a proposal was shared to allow the company to improve their financials.

**KEY WORDS:** SME'S, Typology of Management, Organizational Culture, Organizational Management.

## INTRODUCCIÓN

Derivado del crecimiento económico y poblacional registrado durante los últimos años en el estado de Aguascalientes, se ha registrado un aumento acelerado en el número de empresas prestadoras de servicios de limpieza, lo que ha incrementado la competencia de manera que hoy se ven obligadas a identificar áreas de oportunidad al interior de la organización con el fin de implementar estrategias que les permitan mejorar su posición competitiva en el mercado.

Los empresarios a cargo de estas organizaciones deben comprender que su negocio hoy en día no tendrá éxito si carece del conocimiento de la estructura de cultura organizacional que ha adoptado, dado que con base a esta estructura, su forma de gestión impactará de forma positiva o negativa a su empresa.

El trabajo práctico consta de cinco capítulos que son: Planteamiento del problema en el cual se habla de los antecedentes, justificación, definición del problema así como objetivo general y específicos. El marco teórico, que se construye con aspectos documentados en artículos, bases de datos, libros y conceptos generales específicos. Diseño metodológico, donde se incluye metodología, tipo de investigación, diseño de investigación, población, muestra, recolección y análisis de datos y el instrumento a utilizar. Presentación y análisis de resultados, donde se tratan los aspectos relacionados al instrumento que se utilizó. Así como la recomendación de la adopción de una tipología organizacional.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Presente trabajo tiene como propósito identificar la problemática derivada de la adopción de un tipo de gestión como parte de la cultura organizacional de la empresa “Servicios de Limpieza G.P.S.” y cuál es su impacto financiero, para generar una propuesta de tipología organizacional.

### **1.1 Antecedentes**

La empresa Servicios de Limpieza “G.P.S.” fue fundada en el año de 1992, en la Ciudad de Aguascalientes, Aguascalientes por los padres del C.P. Sergio Bernabé Villalba, y a partir de esa fecha continua desempeñando con satisfacción y notoriedad su amplia gama de servicios.

Ésta empresa nace de la necesidad de tener personal que satisfaga los requerimientos de limpieza de todas las plazas comerciales en el estado, así como la distribución de los insumos necesarios para mantener un servicio sanitario de calidad.

El servicio principal que brinda Servicios de Limpieza “G.P.S.” es la atención de personal especializado en cada área de los centros y/o plazas comerciales que requieran de mantenerse limpios para dar una buena imagen al público, así como también la distribución de los insumos necesarios para mantener y asegurar la pulcritud del lugar como de los sanitarios.

El servicio de limpieza comprende desde pulido y encerado de pisos, limpieza de baños, limpieza de cristales, limpieza de áreas públicas dentro de las plazas comerciales (barrido, trapeado, aspirado), cuidado de alfombras, entre otros.

La línea de productos que distribuye comprende desde jabón líquido para manos, papel higiénico, servilletas sanitarias, shampoo para pisos, escobas, trapeadores, franelas, etc., y todo el mobiliario que los sanitarios necesitan para su correcto funcionamiento. Dichos productos son adquiridos con vendedores locales especializados, de esta forma se apoya al mercado local propiciando su crecimiento.

## **1.2 Justificación**

La elaboración de la presente propuesta es importante para la empresa debido a que la falta de conocimiento de un modelo de tipología de gestión organizacional podría impactarle económicamente de forma negativa propiciando su declive o su extinción.

La recomendación de adoptar una tipología organizacional más efectiva que se adapte a las necesidades del entorno será fundamental para que la empresa se siga desarrollando de forma exitosa y así sobrevivir a las futuras crisis, como también, propiciar su crecimiento.

Esta tesis está dirigida a todos aquellos empresarios que deseen conocer la tipología de gestión que han adoptado en su empresa para de esta forma identificar sus fortalezas y áreas de oportunidad así como también implementar propuestas de mejora que les permitan un mejor desempeño en el mercado.

Asimismo, se dirige también a todo el personal académico que busque información sobre las tipologías de gestión que se han establecido y qué impacto tienen en el desempeño financiero de las empresas; siendo este trabajo un ejemplo de análisis y propuesta.

### **1.3 Definición del Problema**

El Presente trabajo tiene como propósito identificar la problemática derivada de la adopción de un tipo de gestión como parte de la cultura organizacional de la empresa “Servicios de Limpieza G.P.S.” y cuál es su impacto financiero.

### **1.4 Objetivo General del Trabajo**

Diseñar una propuesta de cambio con base a la identificación de las distintas áreas de oportunidad con opción a ser explotadas en la empresa “Servicios de Limpieza G.P.S.” detectando la tipología de gestión adoptada como cultura organizacional a la que pertenece, para lograr un mejor desempeño financiero en el mercado.

### **1.5 Objetivos Específicos**

- Conocer el tipo de gestión organizacional adoptado en la empresa “Servicios de Limpieza G.P.S.”.
- Elaborar una propuesta de tipología de gestión con base a la cultura organizacional que contribuya al desarrollo financiero de la empresa.

## 2. MARCO TEÓRICO

En este apartado se presentan los principales conceptos teóricos que sustentan el trabajo denominado “Propuesta de un Plan de Tipología Organizacional para la empresa de Servicios de Limpieza G.P.S.”

### CAPÍTULO I. LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

#### 1.1 Definición de Pequeña y Mediana Empresa

Las Pequeñas y medianas empresas, tienen una gran importancia en la economía y empleo a nivel regional y nacional, tanto en países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Las Pymes representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado. También, es importante resaltar que la definición de una empresa sin importar su tamaño y origen, es igual en cualquier parte del mundo, ya que siempre gozará de los mismos componentes para constituirse como una empresa (Las Pymes en México).

La definición que brinda Andersen (1999) en el Diccionario de economía y negocios es la siguiente:

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

De acuerdo a la definición del Tribunal de Justicia de la Unión Europea en sus sentencias, una empresa es: “Toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una

actividad económica”, es decir que en la práctica todas aquellas personas que trabajan por su cuenta, las empresas familiares, asociaciones, sociedades o cualquier otra entidad que desarrolle una actividad económica es considerada como una empresa. Entendiendo por actividad económica la venta de productos o servicios a un precio directo determinado (Comisión Europea, 2005).

También Soto Pineda (2004) las Pymes son establecimientos en los que un grupo muy pequeño de individuos que producen un bien o prestan un servicio de 1 a 500 empleados; tomando en cuenta el monto de las ventas anuales.

Por lo tanto según (Las Pymes en México, *et al*) cualquier empresa debe de contar con las siguientes características:

- Cuentan con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros.
- Realizan actividades económicas referentes a la producción, distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas.
- Planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar.
- Son una organización social muy importante que forman parte del ambiente económico y social de un país.
- Son un instrumento muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social.
- Para sobrevivir debe de competir con otras empresas, lo que exige: modernización, racionalización y programación.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- El modelo de desarrollo empresarial reposa sobre las nociones de riesgo, beneficio y mercado.
  - Se encuentran influenciadas por todo lo que sucede en el medio ambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad repercute en la propia dinámica social.

## **1.2 Importancia de las PyMES**

Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas son fundamentales para el desarrollo del país, son la base de la economía, son primordiales, ya que son el principal generador de empleos, el mejor distribuidor de ingresos entre la población y entre las regiones, son indispensables para que las grandes empresas existan y son un factor central para la cohesión social y la movilidad económica de las personas (Macías, 2003).

Incluso a causa de la crisis mundial, ha ido en aumento la tasa de desempleo, de aquí surge la necesidad de las personas de generar sus propias oportunidades mediante la creación de una empresa, y México no es la excepción ante esta situación. Es por eso que el gobierno ha creado diversos programas, uno de ellos es el FONDO PYME, el cual tiene como finalidad apoyar a las empresas de menor tamaño y a los emprendedores con el propósito de promover el desarrollo económico nacional, con el otorgamiento de apoyos temporales a proyectos que tienen como finalidad fomentar la creación, desarrollo, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas (Secretaría de Economía, 2016).

Según datos del Diario Oficial de la Federación en México más del 99% del total de las unidades económicas del país, representando alrededor del 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y contribuyen a generar más del 70 de los empleos formales. Y con base a estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en 2009, el Plan

Nacional para el Desarrollo en México 2013 – 2018 publicado en el Diario Oficial de la Federación indica que las MIPYME aportan alrededor del 34.7% de la Producción Interna Bruta total y general 73% de los empleos, lo que se traduce en más de 19.6 millones de puestos laborales, de aquí reside la importancia de la micro, pequeña y mediana empresa a nivel nacional, y por lo tanto, local. (Diario Oficial de la Federación, 2013). No hay duda que son un eslabón fundamental e indispensable para el desarrollo nacional.

### **1.3 Estratificación y Clasificación de las PyMES**

Existe una gran diversidad de pautas para definir a la pequeña y mediana empresa. Los organismos encargados de esta tarea, hacen una serie de recomendaciones en común para poder establecer una clasificación de la Pyme, siendo el número de empleados y el volumen de ventas. Sin embargo, cada país determina las características según el marco contextual de su situación (Cardozo, Velásquez y Rodríguez, 2012).

En México el Instituto Nacional de Geografía y Estadística clasifica a la Micro, Pequeña y Mediana empresa de la siguiente forma:

- **Microindustria:** las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.
- **Industria Pequeña:** las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.
- **Industria Mediana:** Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de 1000 millones de pesos al año.

También tomando en cuenta el Diario Oficial de la Federación, donde hace referencia al Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012 donde señala que uno de sus objetivos es lograr

una economía estable y competitiva, por medio de la micro, pequeña y mediana empresa que son un elemento fundamental para lograrlo; a la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la micro , pequeña y mediana empresa, la cual tiene como objeto promover el desarrollo económico nacional a través de la creación de las mismas; y en común acuerdo con la Secretaria de Hacienda y Crédito Público consideraron que para cumplir con su propósito era indispensable establecer una estratificación tomando como referencia los criterios de número de trabajadores y el monto de ventas anuales.

Las Pymes se clasifican de acuerdo al número de trabajadores o de forma mixta, tomando en cuenta información financiera por medio de las ventas anuales y/o la cantidad de empleados, siendo esta última, la forma más común de clasificarlas.

En seguida se muestra la tabla con la estratificación de las Pymes que se utiliza en México.

**TABLA No. 1**  
**CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS**

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

\*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Fuente: Diario Oficial de la Federación 25 de junio de 2009

Como queda plasmado en la tabla número 1 los criterios que toman como referencia, según el Diario Oficial de la Federación son el número de trabajadores, el monto de ventas anuales y un tope máximo combinado.

Se considera una Microempresa cuando ésta tiene hasta diez trabajadores, con un rango de ventas anuales de hasta cuatro millones de pesos con un tope máximo de 4.6.

Las empresas pequeñas en el sector de comercio tendrán un rango de número de trabajadores desde once hasta treinta, con un rango de ventas anuales desde cuatro punto cero uno hasta cien millones de pesos con un tope máximo de noventa y tres; en el sector de industria y servicios el rango de número de trabajadores es desde once hasta cincuenta, con un rango de ventas anuales desde cuatro punto cero uno hasta cien millones de pesos con un tope máximo de noventa y cinco.

Las empresas medianas en el sector de comercio tienen un rango de número de trabajadores desde treinta y uno hasta cien, siendo un rango desde cincuenta y uno hasta cien para el sector de servicios, con un rango de ventas anuales desde cien punto cero uno hasta doscientos cincuenta millones de pesos con un tope máximo de doscientos treinta y cinco para ambos. A diferencia del sector industria donde el rango de número de trabajadores es desde cincuenta y uno hasta doscientos cincuenta, con un rango de ventas anuales desde cien punto cero uno hasta doscientos cincuenta millones de pesos con un tope máximo de doscientos cincuenta.

## 1.4 Las PyMES en México

De acuerdo a cifras arrojadas por los censos económicos llevados a cabo por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el año 2014, a nivel nacional existen un total de 5´664,515 unidades económicas teniendo 29´893,584 personas ocupadas.

**TABLA No. 2**

### **PERSONAL OCUPADO SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA**

Personal ocupado total por tipo de contratación según actividad económica, 2013

Actividad económica	Total		Dependiente de la razón social		No dependiente de la razón social	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
<b>Total nacional</b>	<b>21 576 358</b>	<b>100.0</b>	<b>17 998 111</b>	<b>100.0</b>	<b>3 578 247</b>	<b>100.0</b>
Comercio	6 389 648	29.6	5 189 630	28.8	1 200 018	33.5
Servicios privados no financieros	7 716 270	35.8	6 737 496	37.5	978 774	27.4
Manufacturas	5 073 432	23.5	4 146 770	23.0	926 662	25.9
Servicios financieros y de seguros	478 776	2.2	305 151	1.7	173 625	4.8
Transportes, correos y almacenamiento	772 333	3.6	632 379	3.5	139 954	3.9
Construcción	569 856	2.6	472 868	2.6	96 988	2.7
Minería	166 548	0.8	120 844	0.7	45 704	1.3
Pesca y acuicultura	188 566	0.9	179 408	1.0	9 158	0.3
Electricidad, agua y gas	220 929	1.0	213 565	1.2	7 364	0.2

Nota: datos ordenados conforme al mayor valor de personal no dependiente de la razón social; la suma de los porcentajes puede no coincidir con 100% debido al redondeo de las cifras.

Fuente: INEGI, Censos Económicos 2014

El sector de comercio absorbe el 48.3% del total de las unidades económicas de las cuales el 45.2% corresponden al comercio “al por menor” y 3.1% al comercio “al por mayor”. En donde en su conjunto, el sector mantiene al 29.5% de personal ocupado.

Del sector de Servicios sobresalen los denominados privados no financieros, los cuales representan 38.1% del total de las unidades económicas. Quienes mantienen al 35.5% de personal ocupado.

Las manufacturas tienen 11.6% del total de las unidades económicas, que se concentra principalmente, en la industria alimentaria con 35%, fabricación de productos metálicos con 14.2% y fabricación de muebles y productos relacionados con el 6.5%. en donde en el sector mantiene al 23.5% de personal ocupado.

De las cuales en conjunto los sectores de comercio, servicios privados no financieros y manufacturero concentran el 98% de las unidades económicas y 88.9% del personal ocupado total.

Las actividades de electricidad, agua y gas; minería; construcción; transportes, correo y almacenamiento; pesca y acuicultura; y los servicios financieros y de seguros concentran 2% en unidades económicas y 11.1% en personal ocupado.

Donde individualmente el sector de electricidad, agua y gas cuentan con el 0.1% de unidades económicas y 1% de personal ocupado; el sector de construcción cuenta con 0.4% de unidades económicas y 2.6% de personal ocupado; el de transportes, correos y almacenamiento cuenta con 0.4% de unidades económicas y 3.6% de personal ocupado; el sector de pesca y acuicultura cuenta con 0.5% de unidades económicas y 0.9% de personal ocupado; y el de servicios financieros y de seguros cuenta con 0.5% de unidades económicas y 2.2% de personal ocupado.

## 1.5 Las PyMES en Aguascalientes

De acuerdo a cifras arrojadas por el censo económico llevado a cabo por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el año 2014, en el estado de Aguascalientes existen un total de 47,449 unidades económicas del sector privado y paraestatal, el 1.1% del total del país y 269,467 personas ocupadas.

La rama del sector industrial, la fabricación de automóviles y camiones ha ocupado en los últimos tres censos, el primer lugar, con participaciones que oscilan entre el 15.6% y 22.8%. El segundo lugar corresponde a la fabricación de partes de vehículos automotores. Las actividades que se mantuvieron en el mismo lugar fueron las comerciales de abarrotes y alimentos al por menor y al por mayor, así como automóviles y camionetas al por menor.

**TABLA No. 3**  
**PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE AGUASCALIENTES**  
**(SEGÚN INGRESOS)**

**Principales actividades económicas del estado de Aguascalientes según ingresos**

Actividad económica	Participación porcentual			Lugar de importancia		
	2003	2008	2013	2003	2008	2013
Automóviles y camiones	15.6	19.5	22.8	1	1	1
Partes para vehículos automotores	8.0	13.7	16.5	2	2	2
Abarrotes y alimentos al por mayor	5.1	3.5	5.0	3	4	3
Tiendas de autoservicio al por menor	3.5	3.0	4.0	7	5	4
Materias primas para la industria al por mayor	4.6	6.8	3.7	4	3	5
Combustibles y lubricantes al por menor	4.0	2.8	3.6	5	9	6
Elaboración de productos lácteos	2.3	2.9	2.8	10	6	7
Abarrotes y alimentos al por menor	2.9	2.9	2.2	8	8	8
Componentes electrónicos	3.7	2.9	1.9	6	7	9
Automóviles y camionetas al por menor	2.0	1.9	1.9	11	10	10

Nota: la suma de los porcentajes puede no coincidir con el total debido al factor de redondeo.

*Fuente: Censos Económicos 2014, INEGI*

Siguiendo con las estadísticas del estado de Aguascalientes en cuanto a las características de las unidades económicas divididas por actividad se encuentra de la siguiente manera:

En primer lugar están las que se dedican al comercio con una participación de 44.8% al tener 21,255 unidades, las cuales mantienen a un 27.8% del personal ocupado es decir, a 75,001 personas; en segundo lugar se ubican los servicios privados no financieros que comprenden el 43.6% con 20,667 unidades económicas, las cuales mantienen un 31.8% del personal ocupado es decir a 85,756 personas; en tercer lugar están las industrias manufactureras con 9.9% al contar con 4,678 unidades económicas y a pesar de ser relativamente pocas las industrias mantienen al 32.5% de personas ocupadas es decir, 87,609 personas incluso más que la industria de comercio y servicios privados financieros

que cuentan con mayor número de empresas; y por último, pero no por eso menos importante está el resto de actividades con 1.8% es decir, 849 unidades económicas que mantienen ocupadas a 21,102 personas un 7.8%. En la siguiente tabla se puede ver a detalle las características de cada una de las actividades económicas.

**TABLA No. 4**

**CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS UNIDADES ECONÓMICAS**

**Características principales de las unidades económicas por tipo de actividad, 2013**

Actividad económica	Unidades económicas	Personal ocupado total	Personal ocupado no dependiente	Remuneraciones	Gastos totales	Ingresos totales	Producción bruta total
<b>Total Aguascalientes</b>	<b>47 449</b>	<b>269 467</b>	<b>35 742</b>	<b>16 464 748</b>	<b>191 766 537</b>	<b>235 658 866</b>	<b>183 482 867</b>
Industrias manufactureras	4 678	87 609	11 665	9 205 359	114 024 453	135 557 774	138 239 920
Comercio	21 255	75 001	13 459	2 489 286	62 149 827	72 772 539	17 545 115
Servicios privados no financieros	20 667	85 756	7 401	3 136 492	7 467 151	14 529 388	14 442 069
Resto de actividades	849	21 101	3 217	1 633 611	8 125 106	12 799 165	13 255 763

*Fuente: Censos Económicos 2014, INEGI*

Por otro lado a nivel de municipio, Aguascalientes ocupó el primer lugar en todas las variables, al registrar 77.2% de unidades económicas, 76.1% de personal ocupado, 74.5% de las remuneraciones y 79.6% de la producción bruta total. Y en cuanto al municipio de Calvillo, éste ocupa el tercer lugar junto con Rincón de Romos al contar con 3.6% de unidades económicas, 2.4% de personal ocupado, 1.1% de remuneraciones y 0.4% de producción bruta total.

**TABLA No. 5**  
**VARIABLES SELECCIONADAS POR MUNICIPIO**

**Variables seleccionadas según municipio, 2013**  
(Porcentajes)

Municipios	Unidades económicas	Personal ocupado total	Remuneraciones	Producción bruta total
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
Aguascalientes	77.2	76.1	74.5	79.6
Jesús María	7.3	11.6	14.0	10.8
San Francisco de los Romo	1.7	4.0	7.0	6.2
Rincón de Romos	3.6	2.1	1.5	1.1
Tepezalá	0.7	0.5	0.7	0.9
Asientos	1.3	0.7	0.2	0.5
Calvillo	3.6	2.4	1.1	0.4
Pabellón de Arteaga	3.0	1.7	0.6	0.3
El Llano	0.5	0.3	0.1	0.1
Cosío	0.6	0.4	0.2	0.1
San José de Gracia	0.6	0.3	0.1	NS

Nota: orden de acuerdo con la producción bruta total.  
NS: no significativo.

Fuente: Censos Económicos 2014, INEGI

### 1.6 Sector Servicios

En este capítulo se presentan las principales características del sector de servicios, sus subsectores, su importancia en la economía mexicana, cuántas personas laboran en este sector y el número de unidades económicas que perteneces al mismo; con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, que recopilan por medio de los censos económicos del 2014.

La conformación del sector de servicios consta de once subsectores según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México 2007 (SCIA):

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Información en medios masivos
  - Servicios financieros y de seguros
  - Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles
  - Servicios profesionales, científicos y técnicos
  - Corporativos
  - Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación
  - Servicios educativos
  - Servicios de salud y de asistencia social
  - Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos
  - Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas
  - Otros servicios excepto actividades gubernamentales

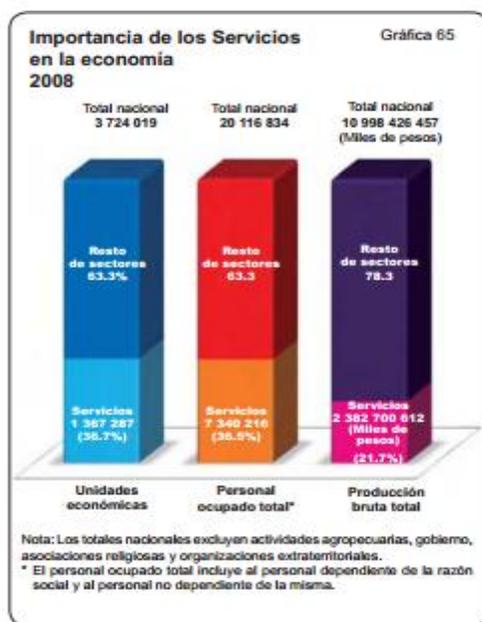
El sector de Otros servicios, excepto gobierno comprende subsectores con procesos de producción muy diferentes entre sí, que por sus características no tuvieron cabida en ningún otro sector de la clasificación; estos subsectores son: servicios de reparación y mantenimiento (de automóviles y camiones; de equipo electrónico y de precisión; de maquinaria y equipo, y de artículos para el hogar y artículos personales, etcétera); servicios personales (salones y clínicas de belleza y peluquerías; baños públicos; lavanderías y tintorerías; servicios funerarios, etcétera); asociaciones y organizaciones (dedicadas a la

promoción, representación y defensa de los intereses de sus afiliados y de causas religiosas, políticas, civiles y similares).

Es importante recalcar que por Servicios se entiende: todas las actividades económicas que tienen por objeto la satisfacción de un tercero, ya sea en su persona o en sus bienes (INEGI, 2009).

Las unidades económicas de los Servicios representan el 36.7% del total nacional, porcentaje que los ubica en el segundo lugar y después el Comercio. El personal ocupado total representa el 36.5% para situarse en primer lugar; la producción bruta total de los servicios representó el 21.7%. Como se muestra en la siguiente gráfica:

**FIGURA No. 1**  
**IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS EN LA ECONOMÍA**



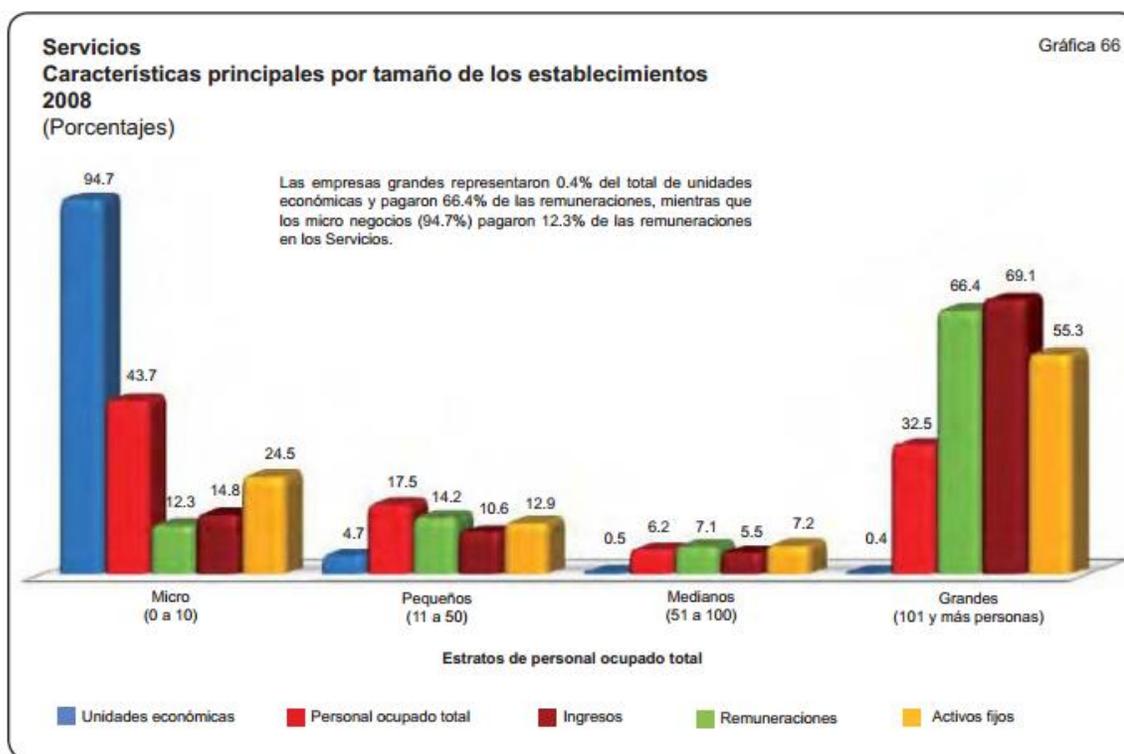
Fuente: INEGI, Censos económicos 2009

Del total de 1, 367, 267 unidades económicas de Servicios que se registraron en los Censos Económicos 2009, el 94.7% son microempresas, de lo que se deduce que hay una alta concentración en este tamaño de establecimientos, en personal ocupado total aportaron el

43.7% del total. A diferencia de las unidades económicas grandes que sólo representan el 0.4% ocupando el segundo lugar por el porcentaje de personal ocupado total con 32.5% y el primer lugar en remuneraciones, ingresos y activos fijos con 66.4%, 69.1% y 55.3% respectivamente. Así como se describe en la siguiente tabla.

**FIGURA No. 2**

**CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL SECTOR SERVICIOS**



Fuente: INEGI, Censos económicos 2009

Es indispensable destacar que del sector de servicios los subsectores más importantes fueron: “Otros servicios, excepto gobierno” que sumó 36.1% de los establecimientos y ocupó a 1, 212,362 personas ( en este sector se encuentran los talleres de reparación automotriz, salones y clínicas de belleza, servicios de revelado de fotografía, así como asociaciones y organizaciones, entre otros); los establecimientos de “Alojamiento temporal

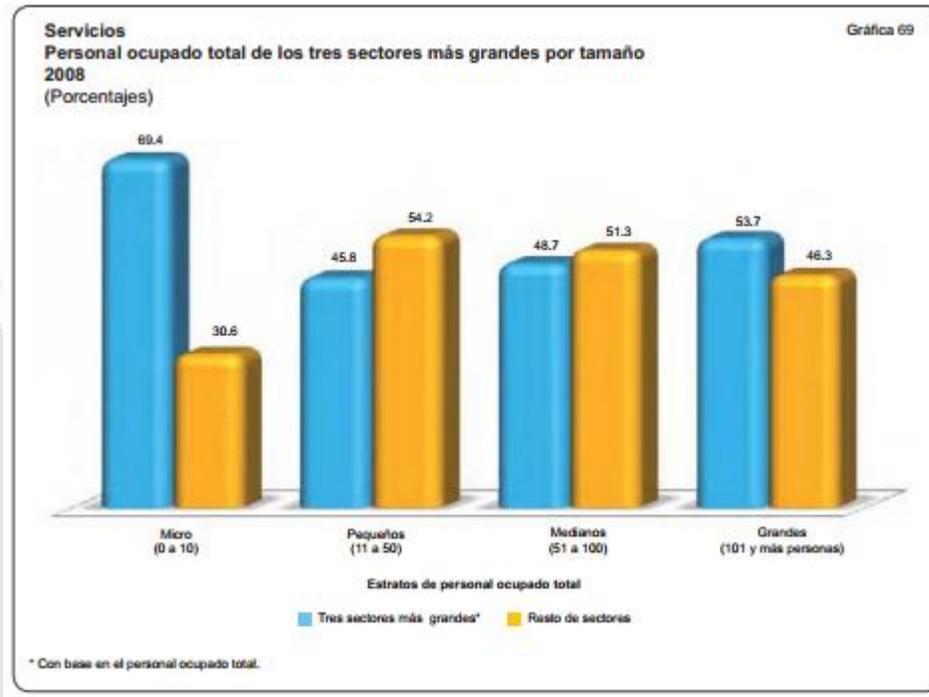
y restaurantes”, representando 28.7% y ocupan a 1, 743,482 personas; y los “servicios de salud y asistencia social” que sumaron 10.7% de los establecimientos y emplearon a 584,046 personas.

Y al observar el comportamiento de los establecimientos por su tamaño, 94.4% eran micro establecimientos y solamente 5,342 pertenecieron a la gran empresa, que representaron 0.4% del total de establecimientos; sin embargo estos establecimientos grandes concentraron 66.4% de las remuneraciones y generaron 69.1% de los ingresos obtenidos en los sectores prestadores de servicios.

En lo que concierne a los ingresos, “servicios financieros y de seguros” tuvo la mayor aportación al generar el 42.7% del total de los Servicios. Del total de los ingresos generados por este sector, 91.5% fueron por las grandes empresas y de seguros. Como se muestra en la siguiente figura.

**FIGURA No. 3**

**PERSONAL OCUPADO TOTAL DE LOS TRES SECTORES MÁS GRANDES**

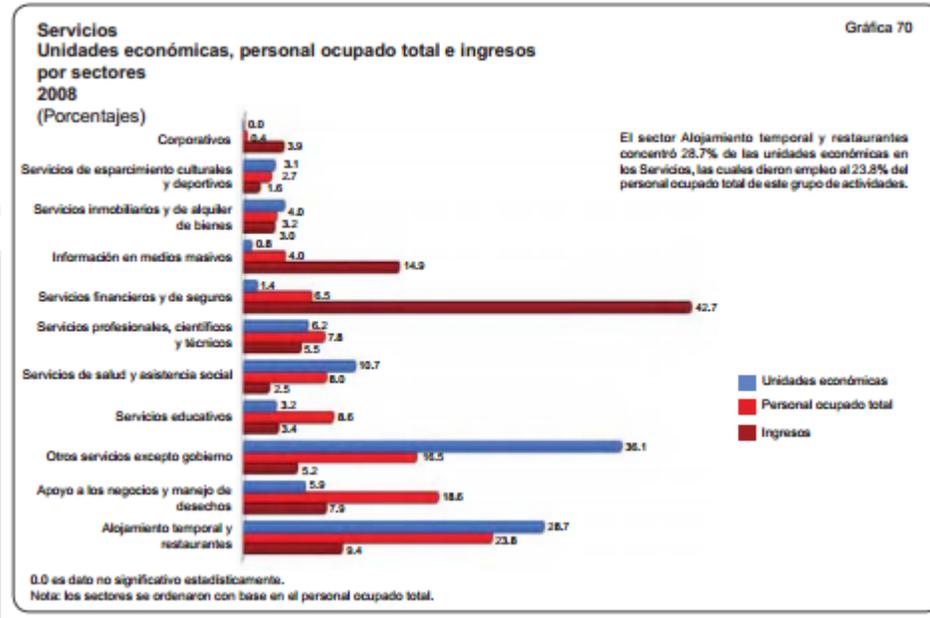


Fuente: INEGI, Censos Económicos 2009

Por el número de personal ocupado total el sector de “Alojamiento temporal y restaurantes” ocupó el primer lugar con 23.8%, en el cual las micro empresas aportaron 60.8% del personal que labora en esas actividades, las pequeñas 19.9% y las grandes 12.5%. Por el número de unidades económicas, las micro empresas en este sector concentraron 94.9%.

Por el monto de remuneraciones que aportan a las actividades de Servicios, el sector “Apoyo a los negocios y manejo de desechos” registró el primer lugar con 27.9%; los datos muestran que las unidades económicas en este sector se concentraron en las micro empresas con 91.5% en tanto que las empresas grandes concentraron el mayor porcentaje de personal ocupado con 75.2%. Así como se muestra a continuación:

**FIGURA No. 4**  
**UNIDADES ECONÓMICAS, PERSONAL OCUPADO E INGRESOS**  
**(SECTOR SERVICIOS)**



Fuente: INEGI, Censos Económicos 2009

## CAPÍTULO II. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

### 2.1 Concepto de cultura organizacional

El concepto de cultura proviene del latín *Cultus*, haciendo referencia al cultivo del espíritu humano y de las facultades intelectuales del hombre. Su definición ha ido mutando a lo largo de la historia, desde la época del Iluminismo, la cultura ha sido asociada a la civilización y al progreso.

Edward B. Taylor (citado en García, 2008) define a la cultura como: “aquel complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre”.

En la Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales (1974) se define a la cultura como “Formas de comportamiento, explícitas o implícitas adquiridas y transmitidas mediante símbolos que constituye el patrimonio singularizado de los grupos humanos, incluida su plasmación en objetos. El núcleo esencial de la cultura son las ideas tradicionales y especialmente los valores vinculados a ellas”.

Entrando de lleno al término de cultura organizacional, es importante resaltar que el término de cultura fue implementándose en las organizaciones a partir de los años setenta y principio de los ochenta, donde se tuvieron las circunstancias y la facilidad del ambiente *management americano*. Las principales causas del interés por la cultura en las organizaciones fueron tres: la primera se relaciona con la relevancia de las nuevas perspectivas teóricas y metodológicas de los estudios organizacionales, la segunda se refiere a la influencia de los procesos de globalización y regionalización (donde se comparan modelos regionales) y la tercera, está vinculada por las modificaciones de las sociedades modernas (Barba y Solís, 1997).

Ott la define (1989, citado en Rodríguez, 2012) como “las creencias y los valores declarados que proporcionan las razones de por qué las gentes se comportan como lo hacen”.

Para Schein (citado por Pedraza, Obispo, Vásquez y Gómez, 2015) es:

“Un modelo de presunciones básicas inventadas, descubierta o desarrollada por un grupo al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna,

que haya ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, de pensar y de sentir esos problemas”.

Así mismo para Mc Cann (citado por *et al*, Rodríguez, 2012) plantea que la cultura organizacional es “un conjunto de valores, normas, creencias orientadores y entendimientos compartidos por los miembros de una organización, mismos que se enseñan a los nuevos miembros”.

Y finalmente, la cultura organizacional representa las normas no escritas que orientan el comportamiento de los miembros dentro de una organización en el día a día, a su vez estas normas van a dirigir sus acciones en la realización de sus funciones y objetivos organizacionales. Es una mezcla de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que reflejan el modo de trabajar de las organizaciones (Chiavenato, 2007).

## **2.2 Características de la Cultura Organizacional**

Las principales características más palpables de la cultura organizacional para Luthans (1979) citado en Chiavenato (2004) son las siguientes:

1. Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes mantienen un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con la conducta y las diferencias.
2. Normas: son patrones de comportamiento que incluyen guías con respecto a la manera de hacer las cosas.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
3. Valores dominantes: son los valores básicos que abraza la organización y que espera que sus participantes compartan.
  4. Filosofía: son las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados o los clientes.
  5. Reglas: son guías establecidas, que se refieren al comportamiento dentro de la organización.
  6. Clima de la organización: es la sensación que transmite el lugar físico, la forma que interactúan los participantes, el trato que unas personas dan a otras.

Cada una de estas características se presenta en diversas medidas y en ciertas condiciones para cada organización, dependiendo de su contexto.

Para Deal y Kennedy (2000, et al Rodríguez, 2012) las características son las siguientes:

1. El medio ambiente, que se refiere a la realidad que vive la empresa respecto a variables como el producto que vende, sus competidores, sus clientes, la tecnología o el papel del gobierno en su industria.
2. Los valores, que son las concepciones y creencias básicas de la organización, los que se conocen como el corazón de la cultura organizacional.
3. Los héroes, que son aquellos individuos que personifican los valores culturales de la empresa, y que proveen modelos a seguir para los empleados.

4. Los rituales, que son rutinas sistemáticas y programadas en el día a día de la empresa; en estos se muestra a los empleados el tipo de comportamiento que se espera de ellos.
5. Las redes culturales, que no son otra cosa más que la comunicación que se da al interior de la empresa, con la que se busca dar a conocer aspectos trascendentales del bagaje que ha ido construyendo la organización a lo largo de su historia.

### **2.3 Tipología de Cameron y Quinn**

En la actualidad los investigadores que se dedican al estudio de la cultura organizacional, tienen como finalidad averiguar cuál es la tipología que contiene la mayor cantidad de rasgos identificables que ayudan al éxito de las organizaciones. No obstante, es importante resaltar que no existe una cultura ideal, en la que encajen todas las organizaciones para lograr la permanencia y el éxito de las mismas, sino que, la cultura ideal para cada una de las organizaciones va a ser aquella que responda a sus necesidades internas y a tener una gestión eficaz de su relación con el entorno. Y partiendo de esta premisa, se deduce que los elementos más importantes de una cultura organizativa funcional serán: su adaptabilidad o flexibilidad para responder a las necesidades intra y extra organizativas. En algunas ocasiones, se pone de manifiesto que una cultura fuerte va ligada a resultados exitosos, sin embargo, algunas investigaciones ponen de manifiesto que las organizaciones con una débil identificación cultural, son a su vez más flexibles y, por ende, adaptables a las necesidades cambiantes del entorno y por tanto de las organizaciones (Ortiz y Olaz, 2004).

Las clasificación de la cultura organizacional son múltiples y en todas ellas los elementos determinantes serán, según el ámbito donde se desenvuelva ya sea público o privado; del tipo de actividad, si es más tradicional o innovador; la profesionalización existente en la empresa, que determinará una gestión de tipo tradicional/autoritario o una dirección de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

corte integrador/participativo y el entorno inmediato más o menos dinámico, que determinará una cultura flexible y permeable a dichos cambios (Ortiz, 2004).

### **2.3.1 The Competing Values Framework**

Según Cameron y Quinn (1999), el Competing Values Framework ha sido creado para tener un alto grado de congruencia con los esquemas categóricos conocidos y aceptados que organizan el modo en que la gente piensa, sus valores y suposiciones y la manera como procesan la información. Estos esquemas categóricos han sido propuestos por una gran variedad de psicólogos.

El CVF fue desarrollado en un principio por medio de investigaciones para determinar los indicadores más importantes de la efectividad organizacional. Donde las preguntas claves que hace el investigador son: ¿Cuáles son los criterios para determinar si una organización es efectiva o no?, ¿Cuáles son los factores claves que definen la efectividad organizacional? Y cuando se juzga la efectividad de una organización, ¿Cuáles son los indicadores que se toman en cuenta?.

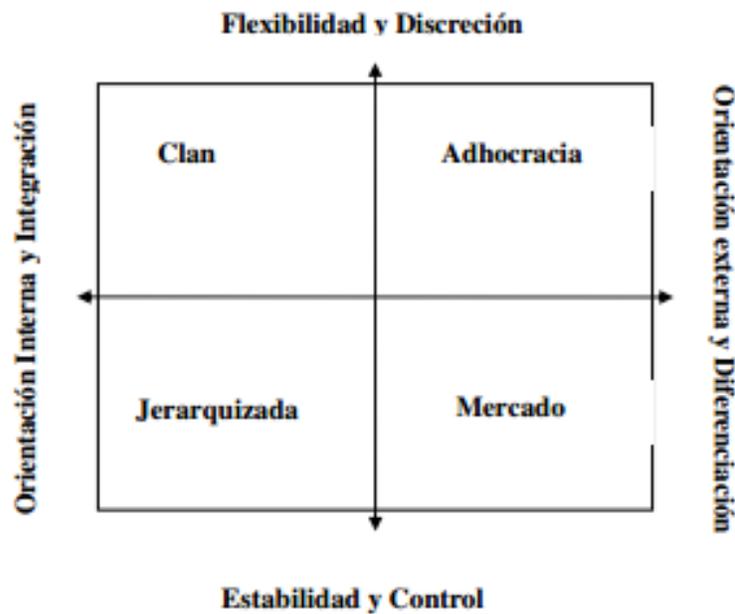
En 1974 Campbell y sus colegas realizaron una lista de indicadores que consta de 39, de las posibles mediciones de la efectividad organizacional, después este trabajo fue revisado por Quinn y Rohrbaugh en 1983 con la intención de identificar patrones o grupos, ya que 39 se les hacían demasiados, lo cual los llevó a identificar factores claves de efectividad, lo cual resultó más sencillo.

Encontraron dos dimensiones a partir de los 39 indicadores, donde la primera dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la flexibilidad, la discreción y el dinamismo, de los criterios de estabilidad, orden y control. Y la segunda dimensión

diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la orientación interna y la integración de los criterios que enfatizan la orientación externa, la diferenciación y la rivalidad.

Juntas estas dos dimensiones, forman cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales representa un conjunto de los indicadores de efectividad organizacional.

**FIGURA No. 5**  
**THE COMPETING VALUES FRAMEWORK**



*Fuente: Cameron y Quinn (1999)*

Estos indicadores definen los valores centrales sobre los cuales se fundamentan los juicios en la organización. Cameron y Quinn explican que lo valioso de este modelo es el hecho de que cada cuadrante es distinto y hasta antagónico. Es decir, que al explicar el modelo se habla de valores opuestos, tanto en los cuadrantes que son contiguos (flexibilidad vs

estabilidad e interno vs externo) como diagonalmente enfoque interno vs enfoque externo y viceversa).

Los cuatro tipos de cultura que propone este modelo son: Cultura Clan, Cultura Adhocrática, Cultura Jerárquica y Cultura de Mercado. Donde se presta mayor y mejor atención a algunos elementos configurativos como el cómo se concibe la empresa, las personas y sus patrones de comportamiento, la gerencia y sus pautas de actuación, el estilo de dirección, los valores compartidos y el éxito empresarial (Ortiz y Olaz et al.). A continuación se describe cada una de ellas.

### **2.3.1.1 Cultura Clan**

La empresa se concibe como una familia, donde los miembros de la misma comparten creencias y valores. El gerente se convierte en el referente, es decir una clase de tutor, consejero y hasta casi padre de todos y cada uno de los empleados que conforman la empresa, no sólo visto desde el punto de vista sentimental sino también desde el punto de vista directivo. El estilo de dirección que se desarrolla en esta tipología es el de trabajo en equipo, en el consenso y la participación, con una gran dosis de valores en común, como el compromiso, la lealtad y la confianza entre los integrantes. Todo esto unido a una plena confianza que los hace corresponsables de la responsabilidad encomendada, junto con una mentalidad abierta, plural y participativa, se convierte en la parte fundamental para entender la cultura familiar. El éxito se debe gracias al desarrollo de las personas, el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores.

### **2.3.1.2 Cultura Adhocrática**

La empresa no se podría entender sin un sentido proactivo hacia el entorno en el que se encuentra, donde el dinamismo, y la rapidez de reacción a los retos que enfrenta dando así un carácter emprendedor a sus miembros. Junto a estos factores descritos anteriormente los miembros de la entidad se caracterizan por asumir riesgos en su actuar, siendo más visible en la gerencia. El estilo de dirección en esta tipología queda descrito por la permanente convivencia con el riesgo en la toma de decisiones, la creatividad, la innovación, la libertad, la singularidad y un amplio margen de maniobra en sus acciones. En esta línea de acción los valores compartidos por el resto de los miembros son el compromiso con la innovación y el cambio continuo desde una dimensión proyectiva. Estratégicamente el dinamismo y la aceptación del cambio como mecanismo de supervivencia confieren señas de identidad a la forma en que actúa la organización.

La experimentación y el ir un paso adelante, abriendo nuevas tendencias, sin perder de vista las experiencias previas convierten las posibles amenazas en nuevas oportunidades de desarrollo. En conclusión no puede entenderse el éxito sin la investigación de nuevos productos y servicios diferenciados que les conviertan en líderes de referencia en el contexto en que se desarrollan su actividad.

### **2.3.1.3 Cultura Jerárquica**

Como su nombre lo indica, la cultura jerárquica en una empresa hace referencia a una empresa totalmente normalizada en cuanto a sus funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, remarcando de cierto modo su carácter burocrático. Las personas encargadas de la gestión se constituye como un elemento vertebrador de la estructura, coordinando, organizando y apostando por la eficiencia.

En cuanto a la dirección, su estilo se caracteriza por una atenta orientación a la seguridad del empleo, la permanencia en el puesto de trabajo y por la reducción de incertidumbres como base para el buen funcionamiento de la organización.

Así mismo, los valores que comparten con el resto en esta tipología se fundamentan en el respeto y acatamiento de las reglas que hacen que funcione la empresa. Otro rasgo característico es el anhelo por la continuidad de sus miembros a través de la permanencia y estabilidad de los mismos, para lo que el control y seguimiento, siempre desde la perspectiva de la eficiencia, son elementos insobornables.

El éxito pues, radica en torno a la eficiencia, lo que conduce a una adecuada planificación de la producción, calidad de servicio y el control de costes como la expresión de la fluidez perseguida.

#### **2.3.1.4 Cultura de Mercado**

La empresa es ante todo una entidad orientada a resultados. La cultura de la organización promueve y empuja a que los perfiles de sus miembros sean competitivos incluso internamente, y por ende enfocados a la obtención de resultados en tiempo y forma. Aunado a este escenario el estilo directivo promueve la agresividad de sus componentes como resorte para poder alcanzar los objetivos ambiciosos. Es por ello que los valores que se promueven y son compartidos entre sus miembros se basan en la agresividad, el espíritu ganador y, en última instancia, la materialización en objetivos concretos en un mercado donde al estrategia se concibe como un juego de “suma cero”. Así pues, la fuerte competencia desarrollada termina convirtiéndose en el “ser” o “no ser” de la organización. El éxito se basa más que en la consolidación del nicho de mercado, en alcanzar la máxima

cuota de mercado posible o, si se quiere, en una posición de liderazgo hegemónico a todas luces.

### **3. DISEÑO METODOLÓGICO**

En este capítulo se describe el tipo de estudio que se realizó para elaboración de la propuesta de un Plan de Tipología Organizacional para la Empresa de Servicios G.P.S.

El tipo de investigación que se utilizará será descriptiva no experimental puesto que cuenta con una amplitud y complejidad acotada, ordenada, y con características definidas, en la que se hará un proceso de recopilación de información de forma sistemática y ordenada, para identificar las áreas menos desarrolladas de la organización; y transversal puesto que será a una fecha determinada. A continuación se describe a detalle las características de la metodología a utilizar.

#### **3.1 Tipo de Investigación**

Esta investigación comprende un estudio de tipo descriptivo. Los estudios descriptivos tienen como finalidad describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; detallar cómo es que se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Danhke, 1989 citado por Hernández 2006).

Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas

independientemente, para así (vaya la redundancia) describir lo que se investigó (Hernández, et al., 2006).

En esta investigación lo que se busca es justamente describir la cultura organizacional que predomina en la empresa “Servicios de Limpieza G. P. S.” partiendo de la identificación de subculturas que se encuentran dentro de la misma. Los datos recogidos son producto de las descripciones y la valoración de los sujetos miembros de la organización. La información recabada permitirá posteriormente determinar cuáles son los aspectos de estas culturas y subculturas. Así mismo, la finalidad de descubrir la cultura organizacional predominante de la empresa será con la intención de determinar si es la más conveniente para la realidad en la que se desenvuelve o requiere cambiarla.

### **3.2 Diseño de Investigación**

El diseño de investigación se cataloga como no experimental y transversal.

*No experimental:*

Lo que se realiza en esta investigación es observar el fenómeno tal como es y se desarrolla en su contexto natural, para después analizarlos. En una investigación con diseño no experimental, ninguna de las variables de estudio puede ser modificada por el investigador, por lo tanto no se construye ninguna situación, las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas por el investigador, al igual que sus efectos (Hernández, et al., 2006).

En este caso práctico el ente empresarial objeto de estudio cuenta con características definidas, en la que se hará un proceso de recopilación de información de forma sistemática y ordenada, para identificar las áreas menos desarrolladas de la organización.

*Transversal:*

Las investigaciones transversales son aquellas donde “se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, et al., 2006).

### **3.3 Población**

“Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Selltiz, 1980 citado por Hernández, 2006).

La población de este estudio, está constituida por el total de los empleados de la empresa de Servicios de Limpieza G. P. S. del municipio de Aguascalientes, Ags.

### **3.4 Muestra**

Con la finalidad de realizar un análisis de la población descrita, se extraerá una muestra no probabilística a conveniencia de la investigación.

### **3.5 Recolección y análisis de los datos**

Para medir la variable de Cultura Organizacional se consideró el cuestionario para evaluar la cultura organizacional (OCAI) propuesto por Cameron y Quinn (1999) como el más adecuado. En este caso se hizo una modificación al cuestionario, donde se omitió la columna que estima la cultura deseada en la organización, es decir, aquella donde se plasma

cuál sería la cultura que adoptaría la empresa en caso de necesitar un cambio. Las personas que contestaran el cuestionario estarán evaluando en todo momento la cultura de la organización tal y como es en la actualidad.

Para el análisis de los datos se utilizará la información proporcionada por los autores del instrumento Cameron y Quinn (1999), para identificar si existen o no subculturas dentro de la organización y definir un perfil de cultura dominante.

### **3.6 Instrumento**

El instrumento propuesto para diagnosticar la Cultura Organizacional es: Organizational Culture assessment Instrument, OCAI por sus siglas.

El OCAI está basado en el modelo teórico the Competing Values Framework explicado anteriormente, en el apartado de Marco Teórico.

Cameron y Quinn (1999) explica que el instrumento para evaluar la cultura organizacional que han creado, está compuesto por un cuestionario de seis preguntas tipo con cuatro opciones de respuesta cada una.

El instrumento tiene dos aplicaciones fundamentalmente, la primera es para diagnosticar la cultura organizacional que se desarrolla dentro de la organización y la segunda, para identificar cuál es la cultura que los miembros piensan que se debería implementar para enfrentar los futuros cambios y retos que pudiese enfrentar la organización. Las respuestas se detallan en dos columnas del cuestionario consta de dos columnas, una donde se identifica la cultura actual y la segunda columna donde se expresa la cultura deseada.

El cuestionario está compuesto por seis preguntas tipo, con cuatro alternativas de respuesta cada una catalogada con las letras A, B, C y D. Cada letra está relacionado a uno de los cuatro tipos de cultura dominante descritas anteriormente. Para asignar el valor a cada alternativa se cuenta con 100 puntos, los cuales se deben de distribuir en las cuatro alternativas (A, B, C y D) otorgando el mayor puntaje a aquella alternativa que más se parezca a la organización. Las dimensiones de la cultura se determinan a través de atributos creados a partir de las respuestas a las seis preguntas del cuestionario.

El primer ítem (A) trata de medir el grado de orientación de la organización a la cultura de “Clan”, el segundo (B) trata de medir el grado de orientación de la organización a la cultura “Adhocracia”, el tercero (C) mide el grado de orientación de la organización a la cultura de “Mercado” y el cuarto (D) trata de medir la orientación a la cultura “Jerarquizada”, todos ellos varían entre 0 y 100 en función de la media de las respuestas.

Para calcular los resultados, se suman todas las puntuaciones de una opción de respuesta para las letras A, B, C y D, al tener la suma de los puntos, éstos se dividen entre seis, dando así un promedio, que es el que va a indicar la orientación de la cultura organizacional de la empresa.

## 4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 4.1 Resultados

Una vez aplicados los cuestionarios, se realizó una base de datos con los resultados para después calcular los promedios para cada tipo de cultura, según el puntaje que otorgaron los participantes a las opciones A, B, C y D.

Enseguida, después de haber calculado los promedios, tanto de la organización en su conjunto, como para cada uno de los participantes del estudio, se procedió a realizar las gráficas para dibujar el perfil cultural, utilizando una gráfica de coordenadas en donde cada uno de los cuadrantes está asociado a un tipo de cultura específico según el Marco de Valores en Competencia.

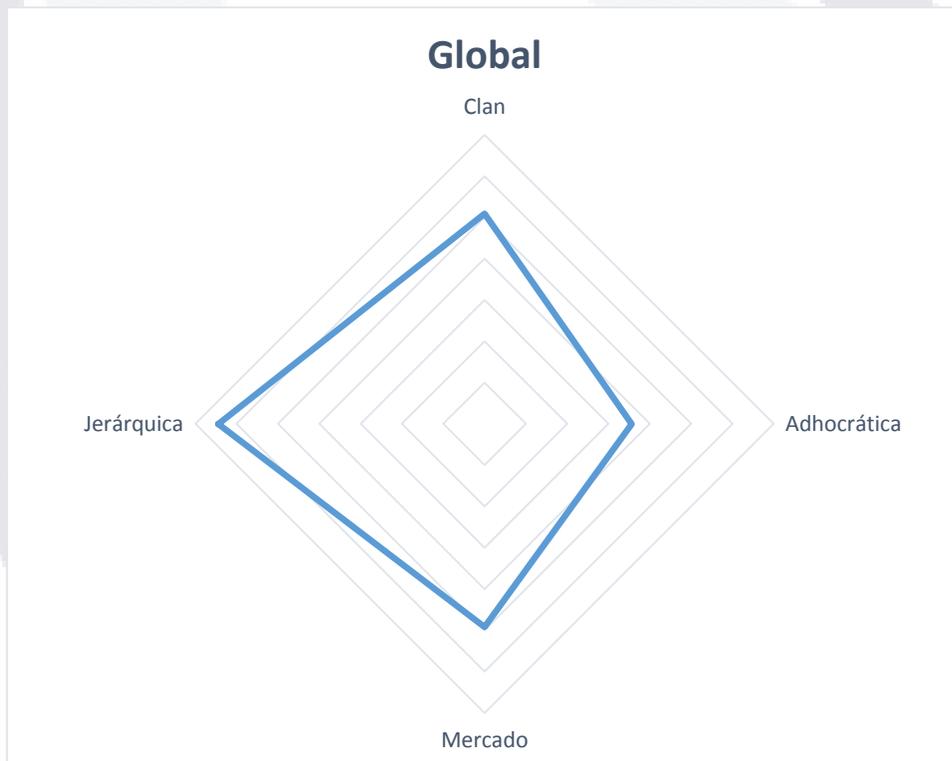
Cabe resaltar, que cada uno de los ejes indican el promedio obtenido por cada letra (A, B, C y D), mientras más cercana esté al 100, significa que dicha organización está en ese tipología organizacional, o también, que ese es el tipo de cultura organizacional que predomina en la empresa.

## 4.2 Construcción e interpretación de los perfiles culturales

A continuación se muestran los perfiles culturales obtenidos en cada caso:

Resultado del OCAI para el personal que participó en el Estudio

**FIGURA No. 6**  
**RESULTADO DEL OCAI PARA EL TOTAL DE LOS PARTICIPANTES DEL ESTUDIO**



*Fuente: elaboración propia*

**TABLA No. 6**  
**PUNTUACIONES PROMEDIO PARA CADA TIPO CULTURAL DEL OCAI**  
**GLOBAL**

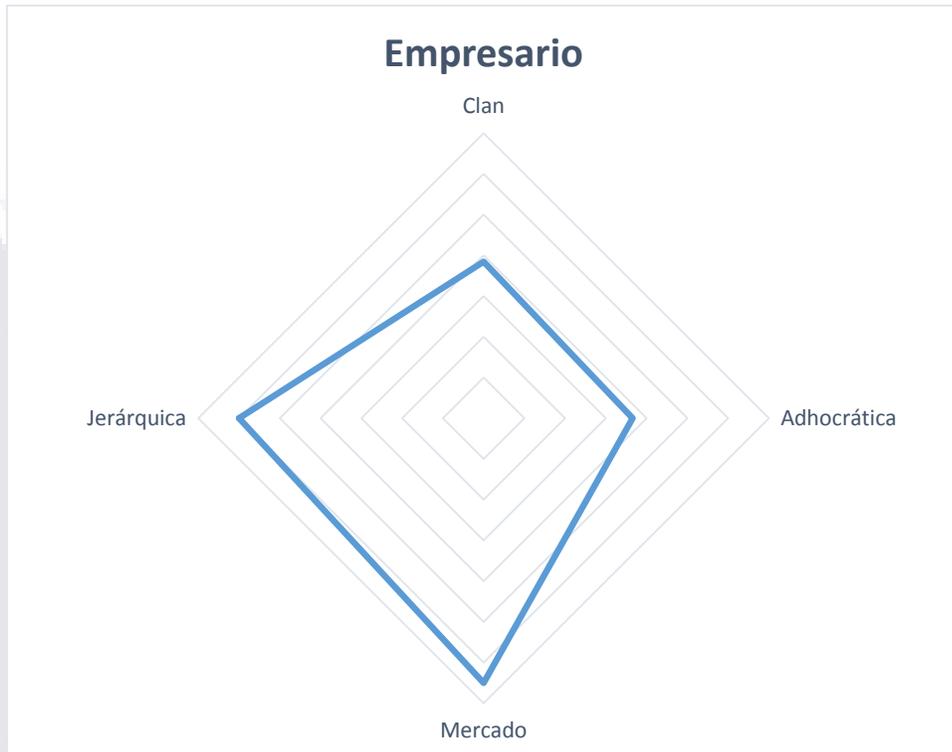
GLOBAL			
Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
25.43	17.78	24.6	32.22

*Fuente: elaboración propia*

La **Figura 6** muestra el resultado para la empresa. En ella se aprecia que el rasgo cultural que predomina actualmente es el Jerárquico con 32.22 puntos, quedando en segundo lugar la tipología de Clan con 25.43 puntos, en tercer lugar la de Mercado con 24.6 puntos y por último, en cuarto lugar la cultura adhocrática con 17.78 puntos.

Resultado del OCAI para el Empresario:

**FIGURA No. 7**  
**RESULTADO DEL OCAI PARA EL EMPRESARIO**



*Fuente: elaboración propia*

**TABLA No. 7**  
**PUNTUACIONES PROMEDIO PARA CADA TIPO CULTURAL DEL OCAI**  
**EMPRESARIO**

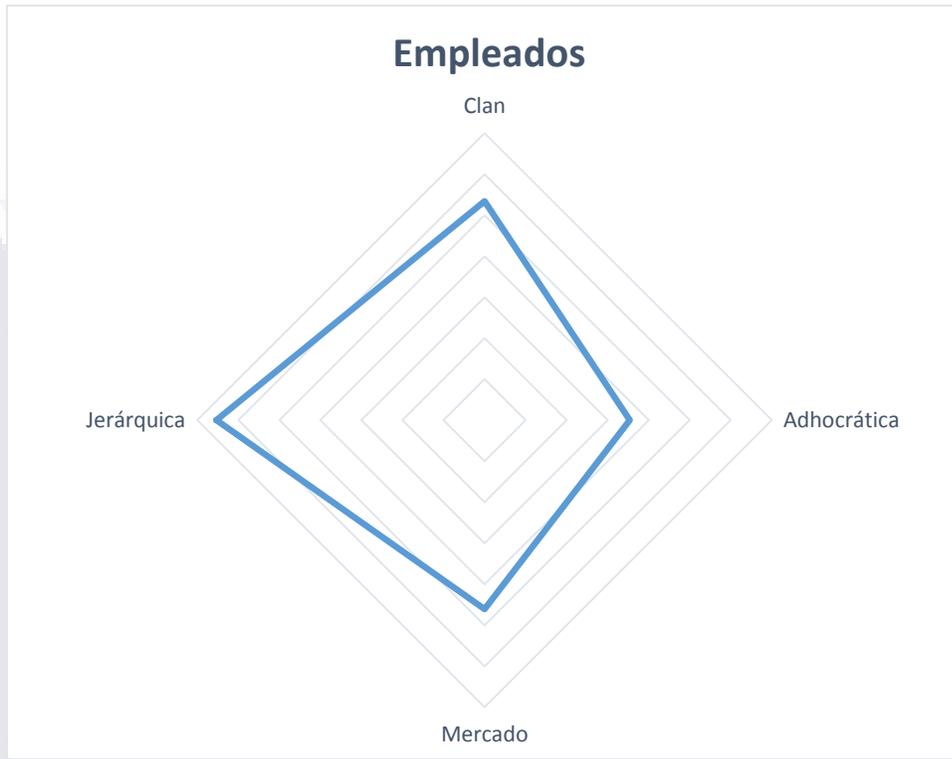
<b>EMPRESARIO</b>			
<b>Clan</b>	<b>Adhocracia</b>	<b>Mercado</b>	<b>Jerárquica</b>
19.2	18.3	32.5	30

*Fuente: elaboración propia*

La **Figura 7** muestra el resultado obtenido para el empresario. En ella se aprecia que el rasgo cultural que predomina según la perspectiva del empresario es la de Mercado con 32.5 puntos, quedando en segundo lugar la Jerárquica con 30 puntos, en tercer lugar la de Clan con 19.2 puntos y por último, en cuarto lugar la cultura adhocrática con 18.3 puntos.

Resultado del OCAI para los empleados:

**FIGURA No. 8**  
**RESULTADO DEL OCAI PARA LOS EMPLEADOS**



*Fuente: elaboración propia*

**TABLA No. 8**  
**PUNTUACIONES PROMEDIO PARA CADA TIPO CULTURAL DEL OCAI**  
**EMPLEADOS**

EMPLEADOS			
Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
26.68	17.67	23.02	32.67

*Fuente: elaboración propia*

La **Figura 8** muestra el resultado obtenido para los empleados. En ella se aprecia que el rasgo cultural que predomina según la perspectiva de los empleados es la Jerárquica con 32.67 puntos, quedando en segundo lugar la de Clan con 26.68 puntos, en tercer lugar la de Mercado con 23.02 puntos y por último, en cuarto lugar la cultura adhocrática con 17.67 puntos.

Resultado del OCAI para el empleado 1:

**FIGURA No. 9**  
**RESULTADO DEL OCAI PARA EL EMPLEADO 1**



*Fuente: elaboración propia*

**TABLA No. 9**  
**PUNTUACIONES PROMEDIO PARA CADA TIPO CULTURAL DEL OCAI**  
**EMPLEADO 1**

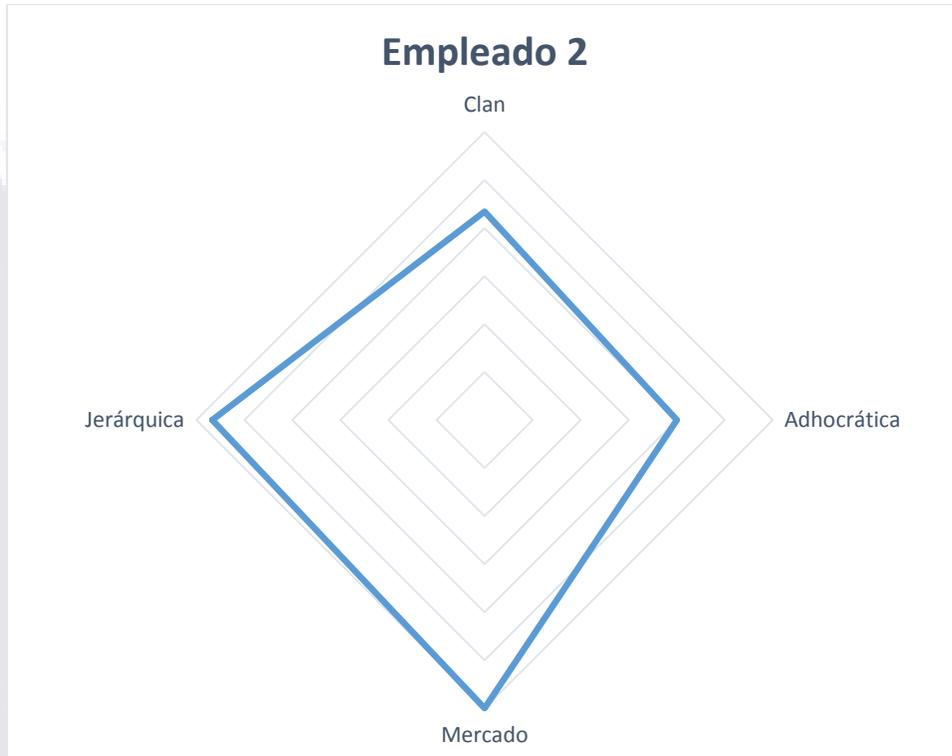
<b>EMPLEADO 1</b>			
<b>Clan</b>	<b>Adhocrática</b>	<b>Mercado</b>	<b>Jerárquica</b>
25	26.67	15	33.33

*Fuente: elaboración propia*

La **Figura 9** muestra el resultado obtenido para el empleado 1. En ella se aprecia que el rasgo cultural que predomina según la perspectiva del primer empleado es la Jerárquica con 33.33 puntos, quedando en segundo lugar la Adhocrática con 26.67 puntos, en tercer lugar la de Clan con 25 puntos y por último, en cuarto lugar la cultura de Mercado con 15 puntos.

Resultado del OCAI para el empleado 2:

**FIGURA No. 10**  
**RESULTADO DEL OCAI PARA EL EMPLEADO 2**



*Fuente: elaboración propia*

**TABLA No. 10**  
**PUNTUACIONES PROMEDIO PARA CADA TIPO CULTURAL DEL OCAI**  
**EMPLEADO 2**

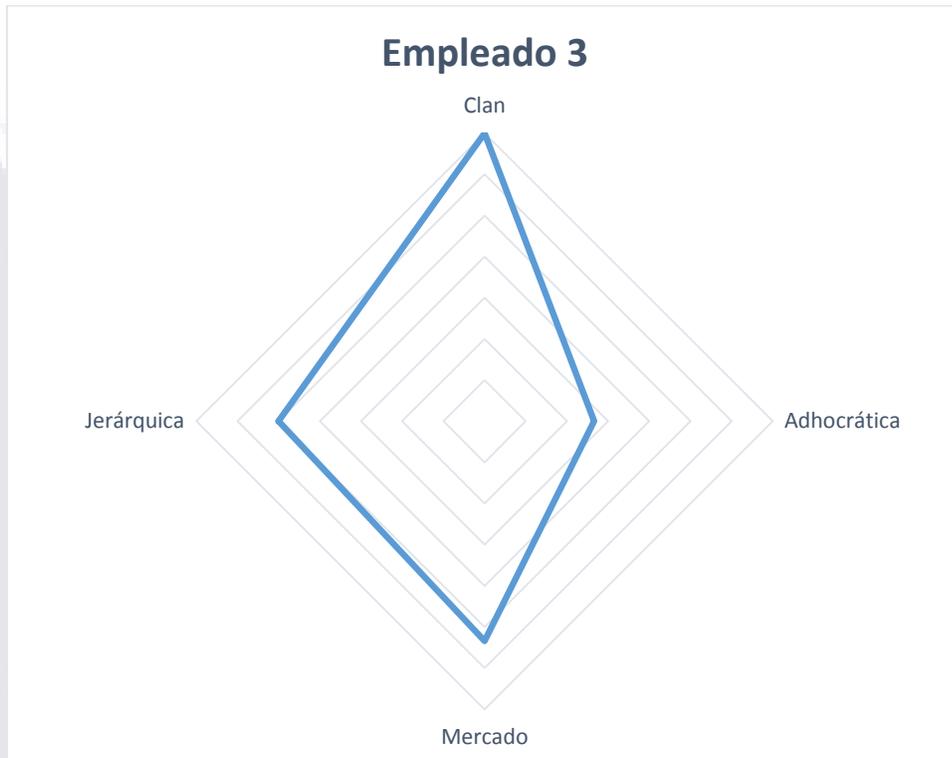
EMPLEADO 2			
Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
21.7	20	30	28.33

*Fuente: elaboración propia*

La **Figura 10** muestra el resultado obtenido para el empleado 2. En ella se aprecia que el rasgo cultural que predomina según la perspectiva del segundo empleado es la de Mercado con 30 puntos, quedando en segundo lugar la Jerárquica con 28.33 puntos, en tercer lugar la de Clan con 21.7 puntos y por último, en cuarto lugar la cultura Adhocrática con 20 puntos.

Resultado del OCAI para el empleado 3:

**FIGURA No. 11**  
**RESULTADO DEL OCAI PARA EL EMPLEADO 3**



*Fuente: elaboración propia*

**TABLA No. 11**  
**PUNTUACIONES PROMEDIO PARA CADA TIPO CULTURAL DEL OCAI**  
**EMPLEADO 3**

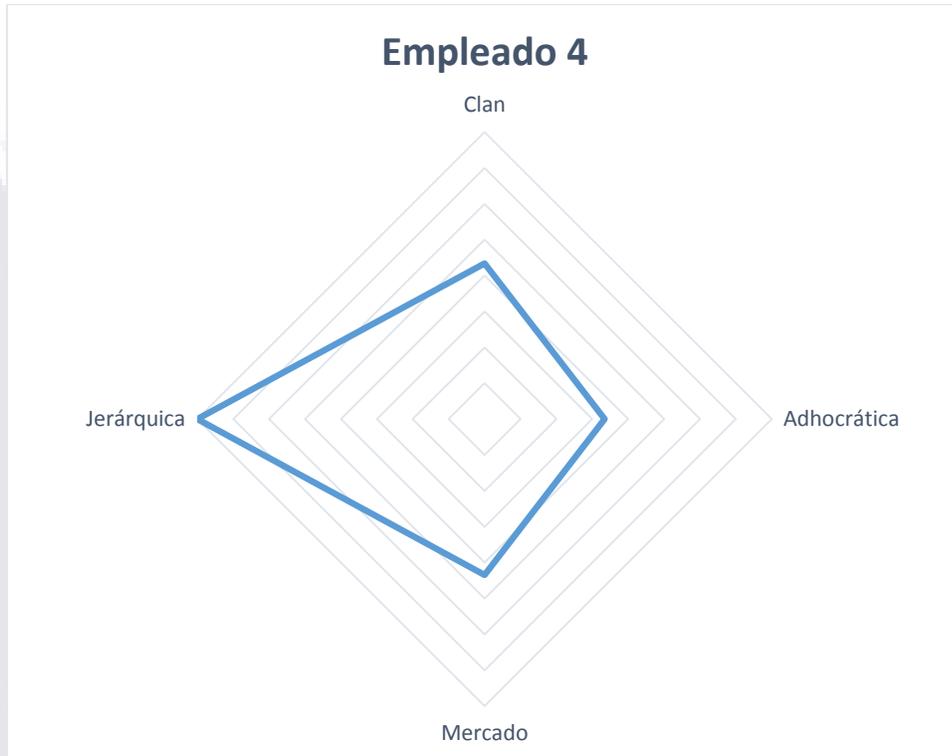
<b>EMPLEADO 3</b>			
<b>Clan</b>	<b>Adhocrática</b>	<b>Mercado</b>	<b>Jerárquica</b>
35	13.3	26.7	25

*Fuente: elaboración propia*

La **Figura 11** muestra el resultado obtenido para el empleado 3. En ella se aprecia que el rasgo cultural que predomina según la perspectiva del tercer empleado es la de Clan con 35 puntos, quedando en segundo lugar la de Mercado con 26.7 puntos, en tercer lugar la Jerárquica con 25 puntos y por último, en cuarto lugar la cultura Adhocrática con 13.3 puntos.

Resultado del OCAI para el empleado 4:

**FIGURA No. 12**  
**RESULTADO DEL OCAI PARA EL EMPLEADO 4**



*Fuente: elaboración propia*

**TABLA No. 12**  
**PUNTUACIONES PROMEDIO PARA CADA TIPO CULTURAL DEL OCAI**  
**EMPLEADO 4**

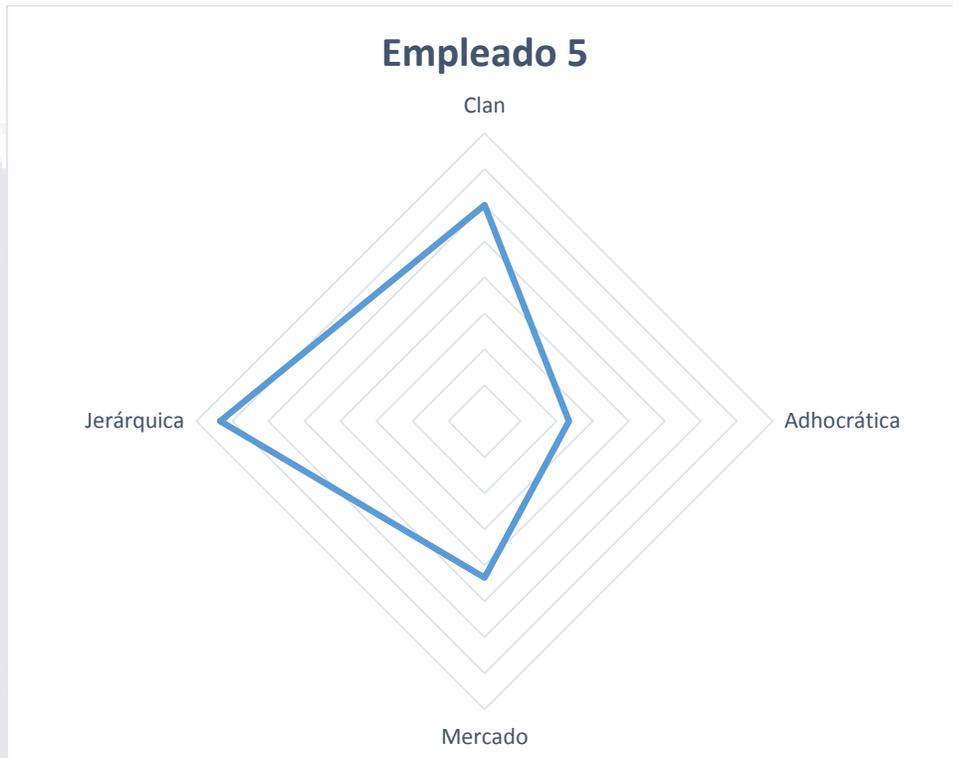
<b>EMPLEADO 4</b>			
<b>Clan</b>	<b>Adhocrática</b>	<b>Mercado</b>	<b>Jerárquica</b>
21.7	16.7	21.7	40

*Fuente: elaboración propia*

La **Figura 12** muestra el resultado obtenido para el empleado 4. En ella se aprecia que el rasgo cultural que predomina según la perspectiva del cuarto empleado es la Jerárquica con 40 puntos, quedando en segundo lugar la de Mercado y la de Clan con 21.7 puntos, y en tercer y último lugar la cultura Adhocrática con 16.7 puntos.

Resultado del OCAI para el empleado 5:

**FIGURA No. 13**  
**RESULTADO DEL OCAI PARA EL EMPLEADO 5**



*Fuente: elaboración propia*

**TABLA No. 13**  
**PUNTUACIONES PROMEDIO PARA CADA TIPO CULTURAL DEL OCAI**  
**EMPLEADO 5**

EMPLEADO 5			
Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
30	11.7	21.7	36.67

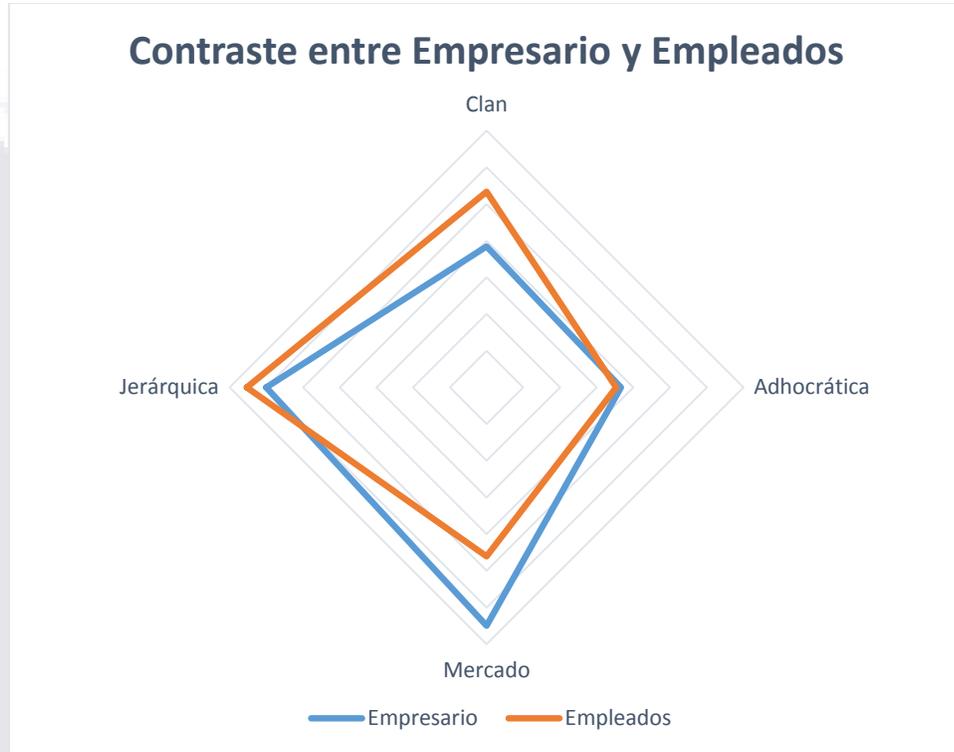
*Fuente: elaboración propia*

La **Figura 13** muestra el resultado obtenido para el empleado 5. En ella se aprecia que el rasgo cultural que predomina según la perspectiva del quinto empleado es la Jerárquica con 36.67 puntos, quedando en segundo lugar la de Clan con 30 puntos, en tercer lugar la de Mercado con 21.7 puntos y por último, en cuarto lugar la cultura Adhocrática con 11.7 puntos.

Contraste de las Puntuaciones Promedio para el Empresario y los Empleados:

**FIGURA No. 14**

**CONTRASTE DE LAS PUNTUACIONES PROMEDIO PARA EL EMPRESARIO Y LOS EMPLEADOS**



*Fuente: elaboración propia*

**TABLA No. 14**

**CONTRASTE DE PUNTUACIONES PROMEDIO PARA CADA TIPO CULTURAL ENTRE EMPRESARIO Y EMPLEADOS**

CONTRASTE ENTRE EMPRESARIO Y EMPLEADOS				
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
<b>Empresario</b>	19.2	18.3	32.5	30
<b>Empleados</b>	26.68	17.67	23.02	32.67

*Fuente: elaboración propia*

La **Figura 14** muestra un contraste de cómo describe la cultura que se desarrolla dentro de la empresa según las perspectiva del empresario y de los empleados. Se puede percibir que el empresario según sus resultados del Instrumento, en la empresa predomina la cultura de Mercado, mientras que para los empleados la cultura que predomina es la Jerárquica; en segundo lugar está la Jerárquica y para los empleados la de Mercado; en tercer lugar para el empresario es la de Clan y para los empleados la de Mercado; y por último, en cuarto lugar está la adhocrática tanto para el empresario como para los empleados.

### 4.3 Estados Financieros Actuales

Con base en el balance general perteneciente al periodo del 1 enero de 2015 al 31 de diciembre de 2015 proporcionado se realizará un análisis con el cual se podrá saber en qué situación se encuentra la empresa de servicios G.P.S., a causa de la tipología actual.

<b>ACTIVO</b>		
<b>CIRCULANTE</b>		
CAJA	1,000.00	
BANCOS	308,513.22	
DEUDORES DIVERSOS	220,448.17	
ANTICIPO DE IMPUESTOS		
IVA POR ACREDITAR	678,143.10	
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>\$1,208,104.49</b>
<b>FIJO</b>		
CONSTRUCCIONES Y EDIFICIOS	5,975,950.00	4,365,942.98
MENOS: DEPR. ACUM.	1,610,007.02	
MAQUINARIA Y EQUIPO	2,851,690.31	2,405,772.61
MENOS: DEPR. ACUM.	445,917.70	
MOBILIARIO Y EQUIPO	68,021.38	1,073.10
MENOS: DEPR. ACUM.		

	66,948.28	
VEHÍCULOS EN SERVICIO	99,932.17	12,491.55
MENOS: DEPR. ACUM.	87,440.62	
EQUIPO DE COMPUTO	4,864.62	
	6,790,144.86	
TOTAL ACTIVO FIJO		6,790,144.86
DIFERIDO		
PAGOS ANTICIPADOS	\$ 522,000.00	
TOTAL ACTIVO DIFERIDO		\$ 522,000
TOTAL ACTIVO		\$ 8,520,249.35

Se puede observar que debido a que es una empresa de servicios, la gran parte de su activo se encuentra distribuida en las construcciones y edificios y su maquinaria y equipo representando un 51.24% y 28.23% respectivamente del total del activo. Dado que se trata de maquinaria con dimensiones considerables es imperativo contar con el espacio suficiente para el resguardo efectivo de las maquinas con las cuales se otorga el servicio a los clientes puesto que de no ser así, se tendría que contar con una cantidad considerable de efectivo para el pago de mantenimiento continuo y renta de bodegas para resguardo

El activo circulante representa tan solo un 14.17% respecto del total del activo lo cual se puede inferir que podría ser poco dado que los sueldos y salarios de los empleados es una cuenta la cual presenta constantes movimientos, puesto que en este giro se consideran muy

probables los pagos destiempo por parte de los clientes que solicitan los servicios, es cuenta que podría mejorar.

A continuación se muestra el pasivo de la empresa con base en el balance general ya antes mencionado

<b>PASIVO</b>	
<b>CIRCULANTE</b>	
ACREEDORES DIVERSOS	\$ 122,000.00
IMPUESTOS POR PAGAR	1,685.39
	<hr/>
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 123,685.39</b>

Aquí se puede observar que la empresa no cuenta con deudas a largo plazo, por lo que podemos decir que se trata de una empresa que no está apalancado y que no cuenta con grandes deudas.

#### **4.4 Razones Financieras**

Se procedió a realizar algunas razones financieras para observar en qué estado se encuentra su situación financiera

Razón de capital de trabajo: ésta se obtiene restando el total de pasivo circulante al total del activo circulante, lo cual nos dio como resultado \$1,084,419.10, esto nos muestra que la empresa cuenta con más de un millón de pesos de muy fácil acceso, cantidad que en la mayoría de las ocasiones es la que genera gran parte del ingreso de la empresa.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Razón de circulante: ésta se obtiene dividiendo el total del activo circulante sobre el total del pasivo circulante lo cual nos arrojó 9.76 que nos dice que la empresa tiene \$9.76 por cada peso que se debe. Esto demuestra que la empresa no presenta dificultades para cubrir obligaciones de corto plazo.

Prueba del ácido: ésta se obtiene restando al activo circulante los inventarios, y una vez hecho esto, el resultado obtenido se divide entre el total del pasivo circulante; ésta prueba mide la solvencia a corto plazo de la empresa y siendo un 8.37 el resultado obtenido, nos dice que la empresa es muy solvente.

Razón de liquidez: ésta se obtiene restando al activo circulante la porción de inventarios con las que se cuenta y a este resultado a su vez se le resta el total del pasivo circulante, obteniendo como resultado un 2.88 podemos decir que la empresa sin tomar en cuenta inventarios, tiene \$2.88 para pagar por cada \$1 peso que se debe, algo saludable.

Razón de efectivo: ésta se obtiene sumando la porción de caja y bancos, y a esta cantidad se le resta el total del pasivo circulante, esto para medir la cantidad de efectivo disponible de forma inmediata, que podría suponer pérdidas si no se utiliza con regularidad, la cantidad obtenida fue de \$185,827.32, dado que se trata de una empresa de servicios, se debe de tener siempre una buena cantidad de efectivo disponible para cubrir el rubro de sueldos y salarios de los empleados ante cualquier eventualidad.

Margen de utilidad: éste se obtiene dividiendo el total de la utilidad neta sobre las ventas netas, lo que nos muestra la capacidad de la empresa para convertir las ventas en utilidades, el resultado obtenido nos arrojó un margen de ganancia de 19.16%.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Rendimiento en activos (ROA): éste se obtiene dividiendo la utilidad neta entre los activos totales de la empresa, lo que nos indica la eficiencia total de la empresa en la administración de las inversiones totales en activos, la cantidad obtenida resultó en un 3.34%.

Rendimiento en capital contable (ROE): éste se obtiene dividiendo la utilidad neta sobre el total del capital contable, lo cual nos muestra la eficiencia de la empresa en la administración de las inversiones totales para generar utilidades para los accionistas. El resultado obtenido fue de 3.38%.

## RECOMENDACIONES

Con base a los datos obtenidos mediante la implementación de la encuesta del OCAI, fue claro que el empresario identifica pertenecer a la tipología mercado, mientras que los empleados identifican pertenecer a la tipología jerárquica.

Puesto que la cultura de mercado involucra el empuje de los miembros que componen la organización a ser más competitivos y por ende, orientados a resultados es que existen los problemas con la falta de continuidad que se presenta por parte del personal así como la escasez de personas dispuestas a trabajar en empresas de este ramo; problemática ya antes descrita por el empresario.

Reconociendo las bondades de esta tipología las cuales son el éxito basado en la consolidación de un nicho de mercado, tener una posición de liderazgo ante todos sus competidores o alcanzar la máxima cuota de mercado posible, es necesario identificar las limitantes que se tienen respecto a la empresa que se está estudiando.

Para tener la máxima cuota de mercado es primordial contar con el personal necesario, cosa que es imposible con el modelo actual respecto de las problemáticas y limitantes del entorno.

El perfil de las personas que conforman el o los equipos de trabajo destinados a cumplir las necesidades de los clientes en las distintas plazas comerciales no está orientado a ser competitivo, por lo que entre los valores que se adoptan internamente, no se encuentran la agresividad o la ambición de ver materializados objetivos concretos de mercado.

Es por eso que la recomendación que se hace a la organización es adoptar una tipología más orientada a la jerarquía, puesto que teniendo en mayor consideración al empleado, es que se puede conseguir una empresa sólida que en un futuro puede transformarse a la tipología mercado toda vez que se encuentre con sus principios bien cimentados.

Con una orientación al empleado en la que se le hace responsable de cada proceso, se le incluye, y en la que el estilo de dirección se basa en la seguridad del empleo, la permanencia en los puestos de trabajo y en la mayor remuneración económica es que se ataca la cantidad de personal necesario para cubrir las distintas ofertas de trabajo en las diferentes plazas comerciales del estado y fuentes aledañas, lo cual desemboca directamente en un acaparamiento de mercado al máximo, aunado a una posición líder frente a sus competidores.

Asimismo, el adoptar esta postura ante sus empleados le resulta benéfico para la continuidad de los mismos, ya que con mayor reconocimiento y mayor responsabilidad se le invita a ser más competitivo y agresivo, lo cual genera atracción de mayor talento.

## CONCLUSIONES

En relación a los objetivos específicos de este trabajo de tesis, se pudo establecer la tipología adoptada actualmente por la empresa, punto del cual se partió para realizar una propuesta de adoptar una tipología de gestión diferente en pro de mejorar la organización y los resultados financieros a futuro de la misma. Lo anterior dentro del marco establecido para el presente trabajo que hoy se presenta y que se espera contribuya al desarrollo de las pymes en nuestro estado.



## **Bibliografía**

### Artículos:

Cardozo, E.; Velásquez, N. Y. & Rodríguez, M. C. (2012). El concepto y la clasificación de la Pyme en América Latina. *Global Conference on Business and Finance Proceeding*, 7(2), 1630-1641.

Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L. y Gómez, G. L. (2015). Cultura Organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudios Fenomenológico. *Revista Clío América*, 9(17), 17-25.

### Libros:

Andersen, A. E. (1999) *Diccionario de economía y negocios*. España: Espasa Siglo XXI

Barba, A. A. & Pedro, S. (1997). *Cultura en las organizaciones: enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*. México: Vertiente editores.

Cameron y Quinn (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the competing values framework*. EUA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Colombia: Ediorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos octava edición*, México: Editorial Mc. Graw Hill

Comisión Europea (2005). *Guía del usuario sobre la definición del concepto de pyme*. Luxemburgo: Mercado interior, industria, emprendimiento y Pymes.

Hernández, S. R.; Fernández, C. C. & Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill.

Ortiz, P. (2004). *Formación y cultura empresarial*. Monreal : Formación y cultura empresarial en la empresa española.

Sills, D. (1974). *Enciclopedia Internacinalo de las Ciencias Sociales*. Madrif: Aguilar Volumen 3

Soto, P.E., Soto, E. & Dolan, S. L. (2004). Las Pymes ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales. México: Thomson.

Sitios en Internet:

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=5096849](http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5096849)

INEGI (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos: Censos Económicos 2009/Instituto Nacional de estadísticas y Geografía. México: INEGI, c2011. Recuperado de [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf)

INEGI (2014). Censos Económicos 2014, Resumen de los resultados definitivos. Recuperado de [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/folleto/frrdf\\_ce2014.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/folleto/frrdf_ce2014.pdf)

Las Pymes en México. Capítulo IV. Recuperado de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/17722/capitulo4.pdf>.

Macías, S. (2003). La importancia de las Pymes para el mercado mexicano. Francia, 210, 2-4. Recuperado en <http://profesorailianacamacho.yolasite.com/resources/IMPORTANCIAPYMES.pdf>

Ortiz, P. y Olaz, A. (2004). Propuesta de un modelo de análisis de cultura y clima laboral. Aportaciones al modelo de análisis cultural de Cameron y Quinn. Recuperado de <http://www.fes-sociologia.com/files/congress/10/grupos-trabajo/ponencias/398.pdf>

SECRETARÍA DE ECONOMÍA (2009). Las pymes generan siete de cada 10 empleos. Recuperado de <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/6616-las-pymes-generan-siete-de-cada-10-empleos-formales-en-el-pais>

Tesis:

Rodríguez, C. C. R (2012). Impacto de las estrategias empresariales en la cultura organizacional a través de los valores organizacionales en empresas del estado de Aguascalientes. Estudio de casos. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Aguascalientes. Aguascalientes.



## ANEXO

En este apartado se encuentra contenido lo referente a los cálculos del caso práctico, donde se puede identificar: el cuestionario OCAI, el Balance General de 2015 y el estado de resultados de 2015.



## OCAI

Distinguido empresario: el presente cuestionario tiene como finalidad recabar información para identificar la tipología de gestión que aplica en su empresa, los datos proporcionados serán tratados de manera estrictamente confidenciales y para uso exclusivo de trabajo de tesis. Gracias de antemano por su tiempo y su colaboración.

No hay buenas o malas respuestas, así como no hay buena o mala cultura organizacional. Sea tan preciso como pueda en responder cada uno de los ítems.

Divida los 100 puntos en las 4 alternativas y de un mayor número de puntos a la alternativa que es más similar a su organización. Diagnóstico de cómo es ahora.

I	Características Dominantes	Ahora	Puntaje
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.		
B	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos.		
C	La organización es muy orientada a los resultados. Sus integrantes se preocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y		
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace		
	TOTAL	100	

2	Liderazgo Organizacional	Ahora	Puntaje
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo, se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades.		
B	El liderazgo en la organización se considera que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación, o la asunción de riesgos.		
C	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo y orientado a los resultados.		
D	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia caracterizado por una confianza mutua		
	TOTAL	100	

3	Gestión de Empleados	Ahora	Puntaje
A	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgo individual, la innovación y la libertad.		
C	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos.		
D	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.		
	TOTAL	100	

4	Cohesión Organizacional	Ahora	Puntaje
A	La cohesión que mantiene unidad la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.		
B	La cohesión que mantiene unida la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.		
C	La cohesión que mantiene unida la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas.		
D	La cohesión que mantiene unida la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funciona sin problemas es		
	TOTAL	100	

5	Énfasis Estratégicos	Ahora	Puntaje
A	La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten.		
B	La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la prospección de		
C	La organización hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder		
D	La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y tienen menor prioridad en las operaciones que son importantes.		
	TOTAL	100	

6	Criterios de Éxito	Ahora	Puntaje
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados, y la		
B	La organización define el éxito sobre la base de tener los servicios más singulares o más recientes. Es un servicio líder e innovador.		
C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la prestación de servicios de bajo costo son		
	TOTAL	100	

	Puntuación
1A	
2A	
3A	
4A	
5A	
6A	
Suma	
Promedio	

	Puntuación
1B	
2B	
3B	
4B	
5B	
6B	
Suma	
Promedio	

	<b>Puntuación</b>
1C	
2C	
3C	
4C	
5C	
6C	
<b>Suma</b>	
<b>Promedio</b>	

	<b>Puntuación</b>
1D	
2D	
3D	
4D	
5D	
6D	
<b>Suma</b>	
<b>Promedio</b>	

*Seis dimensiones contenido sirven como la base para la OCAI:*

1. Las características dominantes de la organización, o lo que la organización es en general.
2. El estilo de liderazgo y el enfoque que impregnan la organización.
3. La gestión de los empleados o el estilo que caracteriza a cómo se trata a los empleados y como es el entorno de trabajo.
4. Los mecanismos de cohesión o unión de la organización que se tienen en su conjunto.
5. Los ejes estratégicos que definen las áreas de atención a impulsar, la estrategia de la organización
6. Los criterios de éxito que determinan cómo se define la victoria y lo que se recompensa y se celebra.

Este instrumento esta en forma de cuestionario que requiere que los individuos respondan únicamente a seis ítems.

Este instrumento ha sido importante como herramienta para diagnosticar aspectos importantes de la cultura organizacional.

Evaluación de Cultura de la organización es cada vez más importante, por lo tanto, debido a la necesidad de tanto el cambio y mantener la estabilidad en la cara de los entornos externos

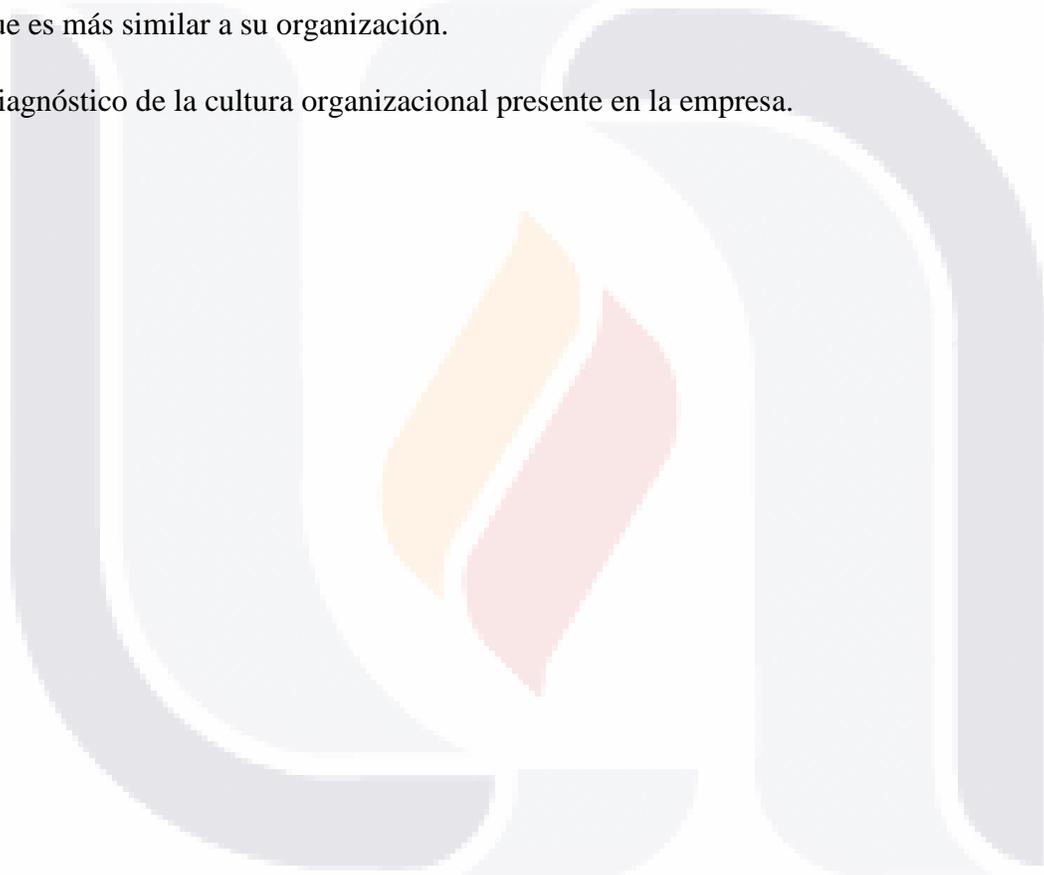
cada vez más turbulentos. Tener un instrumento de diagnóstico para identificar los valores culturales básicos de la organización puede ser una herramienta muy útil en la gestión efectiva del cambio organizacional.

No hay buenas o malas respuestas, así como no hay buena o mala cultura organizacional.

Sea tan preciso como pueda en responder cada uno de los ítems.

Dividir los 100 puntos en las 4 alternativas y de un mayor número de puntos a la alternativa que es más similar a su organización.

Diagnóstico de la cultura organizacional presente en la empresa.



**RESULTADOS OCAI**

Dueño de G.P.S.							
Clan	Ahora	Adhocrática	Ahora	Mercado	Ahora	Jerárquica	Ahora
1A	20	1B	15	1C	40	1D	25
2A	20	2B	25	2C	30	2D	25
3A	15	3B	20	3C	25	3D	40
4A	20	4B	25	4C	40	4D	15
5A	15	5B	10	5C	20	5D	55
6A	25	6B	15	6C	40	6D	20
<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>TOTAL</b>	<b>195</b>	<b>TOTAL</b>	<b>180</b>
<b>Promedio</b>	<b>19.2</b>	<b>Promedio</b>	<b>18.3</b>	<b>Promedio</b>	<b>32.5</b>	<b>Promedio</b>	<b>30</b>

Empleado 1							
Clan	Ahora	Adhocrática	Ahora	Mercado	Ahora	Jerárquica	Ahora
1A	30	1B	30	1C	10	1D	30
2A	20	2B	30	2C	15	2D	35
3A	25	3B	40	3C	10	3D	25
4A	25	4B	25	4C	20	4D	30
5A	25	5B	15	5C	15	5D	45
6A	25	6B	20	6C	20	6D	35
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>TOTAL</b>	<b>200</b>
<b>Promedio</b>	<b>25.0</b>	<b>Promedio</b>	<b>26.67</b>	<b>Promedio</b>	<b>15.0</b>	<b>Promedio</b>	<b>33.33</b>

Empleado 2							
Clan	Ahora	Adhocrática	Ahora	Mercado	Ahora	Jerárquica	Ahora
1A	15	1B	20	1C	35	1D	30
2A	25	2B	20	2C	25	2D	30
3A	20	3B	20	3C	35	3D	25
4A	20	4B	20	4C	30	4D	30
5A	25	5B	20	5C	25	5D	30
6A	25	6B	20	6C	30	6D	25
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>TOTAL</b>	<b>170</b>
<b>Promedio</b>	<b>21.7</b>	<b>Promedio</b>	<b>20.0</b>	<b>Promedio</b>	<b>30.0</b>	<b>Promedio</b>	<b>28.33</b>

Empleado 3							
Clan	Ahora	Adhocrática	Ahora	Mercado	Ahora	Jerárquica	Ahora
1A	35	1B	10	1C	35	1D	20
2A	40	2B	15	2C	30	2D	15
3A	40	3B	15	3C	30	3D	15
4A	25	4B	20	4C	25	4D	30
5A	40	5B	10	5C	20	5D	30
6A	30	6B	10	6C	20	6D	40
<b>TOTAL</b>	<b>210</b>	<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>TOTAL</b>	<b>150</b>
<b>Promedio</b>	<b>35.0</b>	<b>Promedio</b>	<b>13.3</b>	<b>Promedio</b>	<b>26.7</b>	<b>Promedio</b>	<b>25</b>

Empleado 4							
Clan	Ahora	Adhocrática	Ahora	Mercado	Ahora	Jerárquica	Ahora
1A	20	1B	20	1C	20	1D	40
2A	25	2B	20	2C	20	2D	35
3A	20	3B	20	3C	20	3D	40
4A	20	4B	20	4C	25	4D	35
5A	25	5B	10	5C	25	5D	40
6A	20	6B	10	6C	20	6D	50
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>TOTAL</b>	<b>240</b>
<b>Promedio</b>	<b>21.7</b>	<b>Promedio</b>	<b>16.7</b>	<b>Promedio</b>	<b>21.7</b>	<b>Promedio</b>	<b>40</b>

Empleado 5							
Clan	Ahora	Adhocrática	Ahora	Mercado	Ahora	Jerárquica	Ahora
1A	30	1B	15	1C	25	1D	30
2A	35	2B	15	2C	20	2D	30
3A	25	3B	10	3C	30	3D	35
4A	35	4B	10	4C	15	4D	40
5A	35	5B	10	5C	10	5D	45
6A	20	6B	10	6C	30	6D	40
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>TOTAL</b>	<b>220</b>
<b>Promedio</b>	<b>30.0</b>	<b>Promedio</b>	<b>11.7</b>	<b>Promedio</b>	<b>21.7</b>	<b>Promedio</b>	<b>36.67</b>



**Estado de Resultados Comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre 2015**

INGRESOS

INGRESOS	<u>\$1,483,060.28</u>
TOTAL INGRESOS	<u>\$1,483,060.28</u>

EGRESOS

COSTO DE VENTAS	\$197,544.46
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	992,196.88
GASTOS FINANCIEROS	<u>9,116.27</u>

RESULTADO DE EJERCICIO	<u>1,198,857.61</u>
	<u><u>\$ 284,202.67</u></u>

