

# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

---

---

**CENTRO INTERDISCIPLINARIO DE INVESTIGACIÓN PARA EL  
DESARROLLO INTEGRAL REGIONAL – UNIDAD OAXACA**

**Maestría en Ciencias en Conservación y  
Aprovechamiento de Recursos Naturales  
(Competitividad y desarrollo)**

**“La cultura organizacional y el desempeño  
de los negocios de artesanía”**

## TESIS

Que para obtener el grado de:

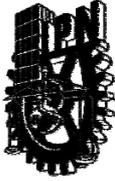
**Maestro en Ciencias**

PRESENTA:

**Maria Yescas León**

DIRECTORA DE TESIS:

**Dra. María Luisa Domínguez Hernández**



**INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL  
SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO**

**ACTA DE REVISION DE TESIS**

En la Ciudad de Oaxaca de Juárez siendo las 13:00 horas del día 04 del mes de diciembre del 2008 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación del Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca (CIIDIR-OAXACA) para examinar la tesis de grado titulada: "La cultura organizacional y el desempeño de los negocios de artesanía".

Presentada por la alumna:

<b>Yescas</b> Apellido paterno	<b>León</b> materno	<b>María</b> nombre(s)
		Con registro: B 0 6 1 4 8 1

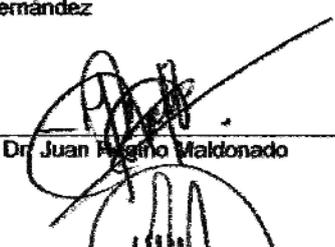
aspirante al grado de: **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN CONSERVACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS NATURALES**

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

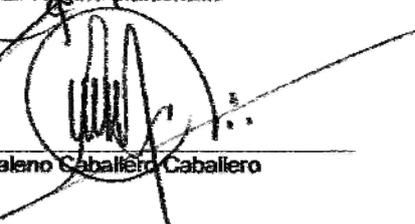
LA COMISION REVISORA  
Directora de tesis

  
Dra. María Luisa Domínguez Hernández

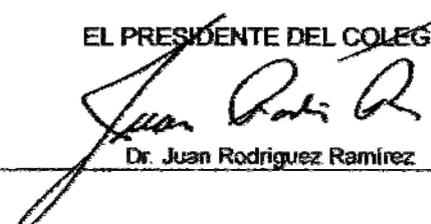
  
Dr. José de la Paz Hernández Girón

  
Dr. Juan Rogelio Maldonado

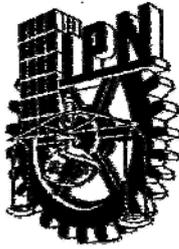
  
Dr. Andrés Pech Pérez

  
Dr. Magdaleno Caballero Caballero

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO

  
Dr. Juan Rodríguez Ramírez





**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

**CARTA CESION DE DERECHOS**

En la Ciudad de Oaxaca de Juárez el día 02 del mes diciembre del año 2008, el (la) que suscribe **Yescas León María** alumno (a) del Programa de **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN CONSERVACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS NATURALES** con número de registro **B061481**, adscrito al Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca, manifiesta que es autor (a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la Dra. **María Luisa Domínguez Hernández** y cede los derechos del trabajo titulado: **“La cultura organizacional y el desempeño de los negocios de artesanía”**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección **Calle Hornos 1003, Santa Cruz Xoxocotlán, Oaxaca**, e-mail: [posgradoax@ipn.mx](mailto:posgradoax@ipn.mx) ó [yeima94@gmail.com](mailto:yeima94@gmail.com). Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

---

**YESCAS LEÓN MARÍA**



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO  
CIEN-02-02-OAXACA

## ***Agradecimientos***

A una institución preocupada por la formación de científicos y tecnólogos de alto nivel: el **Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología** (CONACyT), por la beca otorgada para la realización de mis estudios de maestría.

A la gran institución de la que formo parte: el **Instituto Politécnico Nacional** (IPN), por todo el apoyo brindado a través del CIIDIR Unidad Oaxaca, para la realización de mis estudios de maestría.

Mi infinito agradecimiento a la **Dra. María Luisa Domínguez** Hernández, por dirigir esta tesis, pero sobre todo por el constante apoyo que me ha brindado. Gracias por la dedicación y paciencia, por darme la oportunidad de seguir creciendo y de vislumbrar un panorama completamente diferente al que hubiera imaginado.

Al **Dr. José de la Paz Hernández Girón**, por sus sabias recomendaciones y por la motivación para no detenerme en este largo camino de la investigación científica.

Gracias a ambos por todo el apoyo, por ser mis mejores ejemplos de superación y constancia. A ustedes mi admiración, respeto, cariño y profundo agradecimiento.

A los integrantes del comité tutorial: Dr. Juan Regino Maldonado, Dr. Magdaleno Caballero Caballero y Dr. Andrés Pech Pérez, por sus aportaciones para mejorar el presente trabajo.

A mi gran amiga, la Dra. Arcelia Toledo López, por la constante motivación a no desistir en este difícil pero apasionante camino, por todo el apoyo en la obtención de información para la realización de esta tesis. Gracias amiga porque, a pesar de la distancia, nunca me dejaste sola. Eres todo un ejemplo a seguir.

A mis compañeros y amigos del área de administración de los recursos naturales del CIIDIR, por su paciencia y apoyo durante mis estudios de maestría: Dora, Julio, Paty, Regino y Vero. Gracias también a Sol Luna, Claudia y Marycarmen, por los ánimos en la última etapa de la tesis.

A quienes compartieron conmigo este hermoso proceso: Tabata, Luís, Norma, Eberth, Armando, Isaí, Alberto, Alex, Faby, Fernando y Francisco. Maravillosos seres humanos con los que conviví durante largas jornadas de trabajo y con quienes compartí inolvidables momentos de diversión que hicieron que más que compañeros, seamos amigos. Gracias por coincidir en mi vida.

A quienes amablemente me dedicaron parte de su valioso tiempo durante la realización del trabajo de campo: **los artesanos**.

A todos aquellos que de una u otra manera, han estado conmigo durante esta etapa de mi vida y me han alentado a seguir adelante. **Gracias!!!**

## **Dedicatorias**

### **A Dios**

*Por la vida y por la oportunidad de concluir una meta más. Por guiarme y soltarme de tus manos.*

### **A mi familia:**

*Mamá, abuelo, hermanos y sobrin@s. Por estar ahí, por soportar mis malos ratos, pero sobre todo, por su gran cariño.*

### **A mis amigos:**

*Por su amistad y apoyo moral, por comprender mi estado ausente durante los últimos dos años y medio: Conchita, Gis, Marco, Luz, Toño, Nico, Karla, Ana y muchos más que no menciono. Gracias por confirmar que la amistad es una de las mayores virtudes de los seres humanos.*

### **A la memoria de Ivonne Magali López Vidaña (q.e.p.d.)**

*Amiguita, tu reciente partida ha dejado una terrible huella en mí y me ha dado una gran lección al reflexionar acerca de lo que es realmente importante en la vida. Sé que donde te encuentres, compartes conmigo este pequeño logro que te dedico a ti, primera maestra en ciencias del CIIDIR IPN Unidad Oaxaca.*

# Contenido

	Pág.
Relación de cuadros y figuras .....	i
Resumen .....	ii
Abstract .....	iii
Introducción .....	iv
<b>Capítulo I</b>	
<b>Naturaleza de la investigación</b>	
1.1 Planteamiento del problema de investigación .....	2
1.2 Justificación .....	5
1.3 Objetivos .....	9
1.3.1 <i>Objetivo general</i> .....	9
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	9
<b>Capítulo II</b>	
<b>Marco teórico</b>	
2.1 Antecedentes .....	11
2.2. Teoría organizacional .....	13
2.2.1. <i>Metáfora de la organización como máquina</i> .....	15
2.2.2. <i>Metáfora de la organización como ser vivo</i> .....	16
2.2.3. <i>Metáfora de la organización como collage</i> .....	17
2.3 Perspectiva simbólico – interpretativa .....	18
2.3.1 <i>Metáfora de la organización como cultura</i> .....	19
2.4. Modelo de valores en competencia (MVC) .....	21
2.5 Relación cultura organizacional – desempeño .....	25
2.6 Relación tipo de organización – desempeño .....	34
2.7 Relación tipo de organización – cultura organizacional .....	37
2.8 Hipótesis .....	39
2.9 Modelo de investigación .....	40
2.10 Concepto de cultura organizacional .....	40
2.11 Concepto de desempeño del negocio .....	55
2.11.1 <i>Rentabilidad</i> .....	59
2.11.2 <i>Crecimiento del negocio</i> .....	59
2.11.3 <i>Satisfacción con el dueño del negocio</i> .....	60
2.11.4 <i>Lealtad del cliente</i> .....	61
2.12 Tipo de organización .....	62
2.12.1 <i>Producción familiar</i> .....	64
2.12.2 <i>Pequeño taller capitalista</i> .....	64
2.12.3 <i>Manufactura</i> .....	65
<b>Capítulo III</b>	
<b>Metodología</b>	
3.1 Descripción de la muestra .....	67

	<b>Pág.</b>
3.2 Operacionalización de las variables .....	71
3.3 Instrumento de medición .....	76
3.3.1 <i>Cuestionario</i> .....	76
3.4 Validez y confiabilidad .....	77
3.4.1 <i>Validez y confiabilidad de cultura organizacional</i> .....	77
3.4.2 <i>Validez y confiabilidad de desempeño</i> .....	77
3.4.2.1 Desempeño financiero .....	79
3.4.2.2 Desempeño no financiero .....	80
<b>Capítulo IV</b>	
<b>Resultados</b>	
4.1 Comprobación de hipótesis .....	83
4.2 Otros hallazgos .....	90
<b>Discusiones y conclusiones</b> .....	91
<b>Limitaciones y recomendaciones</b> .....	95
<b>Referencias</b> .....	97
<b>Anexos</b>	

## Relación de cuadros y figuras

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Modelo de valores en competencia	23
<b>Figura 2.</b> Tipos de cultura y sus características	24
<b>Figura 3.</b> Modelo de investigación	40
<b>Figura 4.</b> Origen del concepto de cultura organizacional	43
<b>Cuadro 1.</b> Concepto de cultura organizacional	47
<b>Figura 5.</b> Niveles de cultura organizacional	50
<b>Figura 6.</b> Modelo de dinámica cultural	52
<b>Figura 7.</b> Manifestaciones de la cultura organizacional	53
<b>Figura 8.</b> Método DuPont	60
<b>Figura 9.</b> Gráfica que representa la muestra según rama artesanal	68
<b>Figura 10.</b> Gráfica que muestra el tipo de organización de los negocios encuestados	69
<b>Cuadro 2.</b> Muestra según tipo de organización y rama artesanal	69
<b>Figura 11.</b> Gráfica que muestra la escolaridad de los dueño de negocios de artesanía	70
<b>Cuadro 3.</b> Operacionalización de desempeño, cultura organizacional y tipo de organización.	71
<b>Cuadro 4.</b> Análisis de factores de cultura organizacional	77
<b>Cuadro 5.</b> Análisis de factores de desempeño no financiero	80
<b>Cuadro 6.</b> Correlación bivariada de Pearson de las variables de estudio	85
<b>Figura 12.</b> Relación entre cultura organizacional y desempeño financiero	86
<b>Figura 13.</b> Relación entre cultura organizacional y desempeño no financiero	87
<b>Cuadro 7.</b> Resultados de la regresión múltiple entre tipo de organización, cultura de clan, cultura adhocrática, cultura de mercado y cultura jerárquica.	88
<b>Figura 14.</b> Regresión múltiple entre tipo de organización y desempeño del negocio.	89
<b>Figura 15.</b> Relación tipo de organización – cultura organizacional	90

## Resumen

El presente trabajo utiliza el modelo de valores en competencia propuesto por Cameron y Quinn (1999), para estudiar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de los negocios de artesanía, lo cuales tienen bajos niveles de desempeño generados por la escasa habilidad para reaccionar ante fluctuaciones y cambios de estilo en los productos y por la falta de contactos comerciales fuera de la misma localidad, situación que dificulta la comercialización de sus productos y la limita sólo a clientes mayoristas y, en algunos casos, a instituciones públicas. El estudio también analiza la relación entre el tipo de organización con la cultura organizacional y con el desempeño del negocio.

Para realizar el estudio, se aplicó un cuestionario a 55 dueños de negocios de artesanía de municipios de la región Valles Centrales del Estado de Oaxaca. El 60% de los negocios son familiares, el 27.3% son pequeños talleres y el 12.7% son de tipo manufactura. Con los datos obtenidos, se realizó un análisis de correlación bivariada de Pearson para comprobar las hipótesis del estudio, así como una correlación parcial para determinar si la relación entre las variables es directa y una regresión para obtener la relación entre tipo de organización y desempeño del negocio.

Los resultados muestran que la cultura de clan se relaciona con la satisfacción con el desempeño y con la lealtad del cliente. La cultura adhocrática se correlaciona con la utilidad del negocio, con el crecimiento en ventas y con la lealtad del cliente. La cultura de mercado se correlaciona únicamente con la lealtad del cliente. La cultura jerárquica se correlaciona con la rotación de activos, con la utilidad del negocio y con la lealtad del cliente. El tipo de organización se relaciona significativamente con cuatro de las nueve medidas de desempeño: utilidad, margen de utilidad, satisfacción con la actividad artesanal y lealtad del cliente. De la misma forma, el tipo de organización se relaciona significativamente con los cuatro tipos de cultura.

## **Abstract**

The competing values approach proposed by Cameron & Quinn (1999) was used to analyze the relationship between organizational culture and performance in the handicraft business. The levels of performance of this kind of business are low due to the limited ability to face the fluctuations and changes in the products and to the scarce business-contacts outside from the community. This situation becomes harder to market the products, because the handicrafts are available only to wholesaler, and in some cases to Government organizations. The study also examines the relationship among the organizational type with the organizational culture and business performance.

A survey was applied to 55 owners of small handicraft business, located in some Villages of Central Valleys of Oaxaca. The sample was integrated by family businesses, small workshops and manufacturing. The data obtained were analyzed by a Pearson bivariate correlation to verify the hypothesis of this study, as well as a partial correlation and a multiple regression.

The results show that the Clan culture is related to satisfaction with the performance and customer loyalty. Adhocrático culture correlates with the profit business, with growth in sales and customer loyalty. The market culture is correlated only with customer loyalty. Hierarchical culture correlates with the rotation of assets, with the profit business and customer loyalty. The type of organization is related significantly to four performance measures: profits, profit margin, satisfaction with the handicraft and customer loyalty. In the same way, the type of organization is related significantly to the four types of culture.

## Introducción

---

La cultura es parte fundamental de cualquier grupo social, por lo tanto, los grupos humanos organizados, coordinados y dirigidos hacia un objetivo común, como los negocios de artesanía, poseen cultura.

Para Rodríguez, Bozzo y Arnold (1999), la cultura organizacional constituye una amalgama de elementos que pueden parecer contradictorios, pero que están de algún modo integrados. Así, los negocios de artesanía también están vinculados con valores, códigos, simbolizaciones y tradiciones originados de la experiencia compartida en el espacio de producción, los procesos de trabajo y los rituales de los que participan (Novelo, 2003).

La cultura organizacional define la forma de ser de una organización y es una fortaleza que la conduce al éxito. Como menciona Daft (2007), una cultura fuerte que fomenta la adaptación y el cambio, redundando en un mejor desempeño organizacional, gracias a que infunde energía y motivación a los empleados, unifica a la gente en relación con las metas compartidas y a una misión más elevada, también orienta el comportamiento de los empleados. Así, la variable cultura organizacional incide en el desempeño de los negocios.

Es así como el estudio de la cultura organizacional ha tenido relevancia a partir de su vinculación con la gestión empresarial y su influencia en el incremento de la eficiencia y la eficacia de las organizaciones. Específicamente en estudios realizados en medianas y grandes empresas de diferentes países, empresas con una estructura organizacional definida por relaciones formales de subordinación, por niveles de jerarquía y tramos de control, departamentalización, sistemas de comunicación efectiva, coordinación e integración entre los departamentos, así como control y comunicación e integración con el exterior.

En cambio, en el sector artesanal la división del trabajo varía en grado de

especialización por sexos o grupos de edad, los negocios generalmente están centrados en unidades de producción familiar, donde prevalecen creencias y expectativas basadas en experiencias pasadas y son difíciles de cambiar. Escasamente tienen habilidad para reaccionar ante fluctuaciones y cambios de estilo en los productos, rara vez tienen contactos comerciales fuera de la misma localidad, situación que dificulta la comercialización de sus productos y la limita sólo a clientes mayoristas y, en algunos casos, a instituciones públicas. Generando así un bajo nivel de desempeño para el sector y limitando su desarrollo. Sin embargo, los ingresos deben ser económicamente atractivos como para continuar realizando dicha actividad. Entonces, analizar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de los negocios de artesanía, así como la relación entre el tipo de organización con la cultura organizacional y con el desempeño del negocio, es el objetivo del presente trabajo.

Por lo antes planteado, se eligió el sector artesanal de los Valles Centrales de Oaxaca, para realizar la parte empírica del estudio, utilizando el modelo de valores en competencia propuesto por Cameron y Quinn (1999), para estudiar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de los negocios de artesanía. Se aplicaron 55 cuestionarios a dueños de negocios de artesanía. El 60% de los negocios son familiares, el 27.3% son pequeños talleres y el 12.7% son de tipo manufactura. Con los datos obtenidos, se realizó un análisis de correlación bivariada de Pearson para comprobar las hipótesis del estudio, así como una correlación parcial para determinar si la relación entre las variables es directa y una regresión para obtener la relación entre tipo de organización y desempeño del negocio.

La correlación Bivariada de Pearson muestra una correlación negativa entre la cultura de clan y satisfacción con el desempeño (-.346) y una correlación negativa entre cultura de clan y lealtad del cliente (-.430). La cultura de mercado se correlaciona positiva y significativamente con lealtad del cliente (.471). Que la cultura adhocrática se relaciona positivamente con la utilidad (.314), de manera

negativa con el crecimiento en ventas (-.286) y positivamente con la lealtad del cliente (.449). De la misma forma, la cultura jerárquica se relaciona positivamente con la utilidad del negocio (.440) y con la lealtad del cliente (.379) y de manera negativa con el retorno sobre activos (-.337). No todas las medidas de desempeño financiero propuestas muestran relaciones significativas con la cultura organizacional. Solo la rotación de activos, la utilidad del negocio y el crecimiento en ventas se asocian con la cultura adhocrática y con la cultura jerárquica. La cultura de clan y la de mercado no muestran ninguna relación significativa con las dimensiones de desempeño financiero.

Los resultados son congruentes con los hallazgos de Davies, et al., (2007), que muestran relaciones negativas entre la cultura de clan y variables de desempeño organizacional como quejas, satisfacción del personal, actividades totales del periodo, episodios, pacientes por día, número de emergencias atendidas, pacientes externos atendidos, lista de espera. Son congruentes también con Obgonna & Harris (2000), muestran resultados similares al encontrar que la cultura innovadora (adhocrática) y la cultura competitiva (de mercado) se relacionan positivamente con el desempeño del negocio.

Con el propósito de demostrar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de los negocios de artesanía, el trabajo está dividido en cuatro capítulos. El capítulo 1, contiene la naturaleza de la investigación, integrada por el planteamiento del problema de investigación, la justificación del trabajo y los objetivos del estudio.

En el capítulo 2, que integra de marco teórico de la tesis, se exponen algunos antecedentes de la cultura organizacional. Posteriormente, se presenta la teoría organizacional, haciendo énfasis en la perspectiva simbólico interpretativa, que es la que fundamenta el presente trabajo. Se presentan también algunos estudios que han analizado la relación cultura organizacional – desempeño en diferentes contextos; así como la relación tipo de organización – desempeño y la relación tipo

de organización – cultura organizacional, específicamente en los negocios de artesanía, que sirvieron de base para plantear las hipótesis y el modelo de investigación. En el mismo capítulo, se presenta la conceptualización de cultura organizacional, desempeño del negocio y tipo de organización.

En el capítulo 3 se presenta la metodología, donde se realiza la operacionalización de las variables cultura organizacional, desempeño del negocio y tipo de organización, así como la confiabilidad y validez de las escalas utilizadas, las cuales se obtuvieron utilizando el SPSS (Paquete estadístico para ciencias sociales), versión 15.0.

En el capítulo 4, se presentan los resultados del estudio, obtenidos de una correlación bivariada de Pearson y de correlaciones parciales, entre las variables objeto de estudio.

Finalmente, se presentan las conclusiones y discusiones de los resultados, las limitaciones y recomendaciones del estudio.

# Capítulo I

## *Naturaleza de la investigación*



## Capítulo I. Naturaleza de la investigación

---

### 1.1 Planteamiento del problema de investigación

La cultura organizacional ha cobrado actualidad a partir de la vinculación de la cultura con la gestión empresarial y su influencia en el incremento de la eficiencia y la eficacia de las organizaciones, lo cual se evidencia con los estudios realizados por Ogbonna y Harris (2000) en medianas y grandes empresas de diferentes industrias del Reino Unido; por Corbett y Rastrick (2000) en empresas manufactureras de Nueva Zelanda; por Chow, Haddad y Wu (2003) en compañías manufactureras de Taiwan; Kim y Yu (2004) en compañías dedicadas a la fabricación de alta tecnología, hospitales y aseguradoras de Singapur; por Nahm, Vonderembse y Koufteros (2004) en medianas y grandes empresas manufactureras de cuatro industrias: fabricación de productos de metal, maquinaria y equipos industriales, equipo electrónico y otros eléctricos y equipo de transporte; por Garmendia (2004) en empresas de seguros de vida y salud de España; por Øgaard, Larsen y Marnburg (2005) en puntos de venta de comida rápida del sistema nacional de franquicias noruego; por Xenikou y Simosi (2006) en una gran empresa financiera en Grecia; por Davies, Mannion, Jacobs, Powell y Marshall (2007) en hospitales ingleses; por Garnet, Morlowe y Pandey (2008) en una muestra nacional de salud pública y agencias de servicios humanos de Georgia y, por Yilmaz y Ergun (2008) en empresas de 18 industrias manufactureras de Turquía.

Los resultados de algunos de los estudios mencionados, muestran una relación positiva directa entre diferentes tipos de cultura organizacional y el desempeño del negocio (Ogbonna y Harris, 2000; Kim y Yu, 2004; Xenikou y Simosi, 2006; Yilmaz y Ergun, 2008). Otros más, muestran una relación indirecta a través de variables como prácticas de fabricación (Nahm, *et al.*, 2004), resultados de los gerentes (Øgaard, *et al.*, 2005), tamaño del negocio (Davies, *et al.*, 2007) y comunicación (Garnet, *et al.*, 2008).

Estas empresas, en su mayoría, pertenecen al sector secundario y son las que generan una mayor derrama económica para sus países. Tienen una estructura organizacional definida por relaciones formales de subordinación, por niveles de jerarquía, y el tramo de control de los directivos y supervisores. Se considera también la agrupación de los individuos en departamentos y la de los departamentos en la organización total. Incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos (Daft, 2007), así como el control y la comunicación e integración con el exterior.

No se ha encontrado un estudio que analice la relación en el sector artesanal, particularmente, en el mexicano que al igual que muchas empresas latinoamericanas, se ha caracterizado por su ineficiencia, lentitud, burocratismo y falta de modernidad (Rodríguez, 2005). Aunado a que los negocios artesanales, poseen una cultura organizacional muy peculiar; por ejemplo, la división del trabajo varía en grado de especialización: por sexos o grupos de edad. Donde algunas actividades de producción son realizadas exclusivamente por artesanos del sexo masculino o femenino; y en un gran número de tareas o fases, también se incorpora a sectores que generalmente no se consideran productivos, como el infantil y el de los ancianos (Turok, 1996). Generalmente, están centrados en unidades de producción familiar, donde prevalecen creencias y expectativas basadas en experiencias pasadas y son difíciles de cambiar (Hernández, *et al.*, 2007), por lo que es difícil hacer mejoras para responder a las necesidades y deseos de los consumidores.

En muchos de los casos, los artesanos no tienen la habilidad para reaccionar ante fluctuaciones y cambios de estilo en los productos. Rara vez tienen contactos comerciales fuera de la misma localidad en la que producen sus artesanías, ni tienen la suficiente habilidad para ampliar su mercado, situación que dificulta la comercialización de sus productos y la limita sólo a clientes mayoristas y, en algunos casos, a instituciones públicas como el FONART (Domínguez *et al.*, 2002;

Domínguez *et al.*, 2007). Todas estas características generan un bajo desempeño en el sector y limitan su desarrollo, especialmente en un mundo globalizado, como el actual, donde los productos artesanales tienden a desaparecer, pues los gustos de las sociedades cambian y los productos que adquieren las personas en distintas sociedades no son los mismos. Además de la cruel competencia que enfrentan los negocios de artesanía con grandes y poderosas industrias que fabrican productos uniformes, homogéneos y sin ninguna identidad cultural (Tejeda, 2002).

A pesar de los aspectos antes planteados y de la exigencia de conocimiento sobre la relación cultura organizacional-desempeño, la investigación realizada hasta ahora no es suficiente. Específicamente en el sector artesanal que, si bien, muestra ausencia de una estructura organizacional bien definida, es evidente que la forma de hacer las cosas lo ha llevado a bajísimos niveles de desempeño, no obstante, los ingresos para el artesano deben ser económicamente atractivos como para continuar realizando dicha actividad. Entonces, identificar qué tipo de cultura organizacional incide en un mejor desempeño, es la finalidad de este trabajo, para el cual se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué tipo de cultura organizacional se relaciona con un desempeño superior de los negocios de artesanía?

## 1.2 Justificación

---

Los grupos humanos, en su necesidad de justificar lo que hacen, crean ideologías, aspiraciones, visiones y muchos otros valores que pueden o no corresponder con supuestos tácitos (Schein, 2001). Tales valores caracterizan el comportamiento de los miembros y la forma en que manejan sus negocios cotidianos, así la solidez de los valores, positiva o negativa, impacta profundamente a la organización, pues los valores negativos pueden dañarla de la misma manera en que los positivos pueden fortalecerla (Daft, 2007). A este conjunto de elementos, compartidos por los miembros de un grupo, se le llama “cultura organizacional.”

La cultura organizacional es parte fundamental de todo grupo social, por tanto, las organizaciones, como grupos humanos organizados, coordinados y dirigidos hacia un objetivo común, poseen cultura, la cual se manifiesta en el comportamiento, en las maneras de vivir y en los productos obtenidos del trabajo del grupo, elementos que permiten comprender la vida organizacional y describir su influencia en los procesos de la organización. Así, la cultura se construye con concepciones del mundo y con productos simbólicos, para convertirse en un contexto cargado de símbolos y razones funcionales que se estructuran mental, profunda y subconscientemente (Dávila y Martínez, 1999; Tunal y Camarena, 2007).

Del mismo modo, la cultura organizacional afecta la percepción de la administración, acerca de lo que ocurre en el ambiente interno y externo de la organización, y en su reacción ante tal ambiente, pues la cultura afecta la manera en la cual las personas, consciente o inconscientemente, piensan, toman decisiones y, finalmente, la manera en la cual perciben, sienten y actúan sobre oportunidades y amenazas presentadas por el ambiente interno y externo. La cultura organizacional se expresa en la manera en que las personas se fijan objetivos personales y profesionales, realizan las tareas y administran los recursos para alcanzarlos (Sweeney y Hardaker, 1994).

De tal manera que el conocimiento profundo ayuda a entender la cultura, el comportamiento y las reacciones de los miembros de una organización ante las condiciones internas y las presiones externas, que determinan su nivel de desempeño y productividad (Rincón y Ortiz, 2005).

En años recientes, el estudio de la relación cultura organizacional – desempeño sigue siendo de interés para investigadores como Ogbonna y Harris (2000), Kim y Yu, (2004), Nahm, *et al.*, (2004), Garmendia (2004), Øgaard, *et al.*, (2005), Xenikou y Simosi (2006), Davies, *et al.*, (2007), Garnet, *et al.*, (2008), Beugelsdijk, Koen y Noorderhaven (2008) y Yilmaz y Ergun (2008); quienes han realizado estudios empíricos en empresas de diferentes sectores del Reino Unido, Singapur, España, Noruega, Grecia e Inglaterra, aumentando así la evidencia de que la cultura de las organizaciones, las conduce a un mejor desempeño, que es la meta final de todo negocio.

Los negocios de artesanía, como organizaciones poseedoras de cultura, no son ajenos a este panorama, por ello es importante explicar cómo se manifiesta la relación entre cultura organizacional y desempeño de los negocios de artesanía. En México el sector artesanal tienen gran importancia económica, pues 8.5 millones de personas (García, 2000), están relacionadas, directa o indirectamente con la actividad artesanal. Tal población habita tanto en zonas rurales como en zonas urbanas y un alto porcentaje son mujeres. Son las mujeres quienes crean artesanías como un producto duradero o efímero (Elizondo, 2003), como una actividad que, en la mayoría de los casos, es la única base del sustento familiar y es un medio de subsistencia para miles de artesanos en el país y para millones de personas en América Latina (Sótelo, 2004 y Piug, n/d), por lo que es una actividad considerada como oficio de pobres, mal retribuida, que apenas les alcanza para sobrevivir (Olguín, 2005), situación que ubica a los artesanos en condiciones de pobreza extrema.

Los negocios de artesanía poseen valores, códigos, símbolos y tradiciones

originados de experiencias compartidas en el espacio utilizado para la producción, en los procesos de trabajo y en rituales religiosos de los que participan, donde sobresalen ciertas conductas, hábitos y valores como la transmisión de conocimientos de generación en generación, el individualismo, el secreto del oficio, la defensa del control personal sobre sus ritmos y cargas del trabajo, la preferencia por las relaciones directamente con el consumidor final y los ciclos de producción de acuerdo a sus necesidades materiales y espirituales de la vida doméstica (Novelo, 2003).

Actualmente, el consumo de productos artesanales en México, a pesar de contar con todos los requisitos sensoriales, culturales y de sostenibilidad para cubrir satisfactoriamente las necesidades del usuario, incluso, mejor que muchos productos industrializados, tiene una escasa aceptación y se encuentra en los últimos niveles de las preferencias del consumidor; ya que los consumidores, especialmente en las grandes ciudades, no los adquieren (Tejeda, 2002). Sin dejar de mencionar la comercialización de artículos de origen chino e indio en el país, así como el acaparamiento por parte de los mayoristas. Además de los problemas de sostenibilidad de los recursos naturales ocasionados por el severo deterioro ambiental, que provoca que los recursos sean cada vez más escasos para seguir elaborando productos artesanales, ya que las materias primas son difíciles de encontrar en el medio ambiente cercano al artesano, o son costosas si las tienen que comprar. Tal es el caso de San Martín Tilcajete, Oaxaca, y Olinalá, Guerrero, comunidades que enfrentan una severa deforestación de la zona, desconocimiento del ciclo de vida y la casi desaparición del árbol utilizado para la elaboración de sus artesanías, por lo que la producción se encuentra en peligro (Jiménez y Vázquez, 1997 y Tejeda, 2002). Todas estas situaciones han afectado severamente el nivel de ventas de los artesanos, a tal grado que año con año han ido desapareciendo de 10 a 20 artesanos, debido a que sus ingresos no les permiten subsistir (López, 2006 y Gónzales, 2006).

Aunque la transmisión de conocimientos de generación en generación, de la

madre a la hija o del padre al hijo, vinculada a la familia, da continuidad a las tradiciones que se manifiestan en la organización de la producción artesanal (Nash, 1993) y el afán de continuar la tradición al pie de la letra, provoca que gran parte del sector artesanal se mantenga estancado y que muy pocas veces responda positivamente a las exigencias de un mercado en constante evolución.

Por ello, es necesario considerar ciertas posibilidades de desarrollo y formación, en particular de los jóvenes y las mujeres, aprovechando los conocimientos, recursos y materias primas disponibles, así como los bajos costos de producción (Puig, n/d), basados en el uso de instrumentos y aplicación de procedimientos simples para su producción artesanal. La producción de artesanías que cubran las necesidades de los usuarios y que además armonicen con la manera cotidiana de vivir de las nuevas generaciones (Tejeda, 2002), se vuelve indispensable. Por lo que explicar y encontrar alternativas para mejorar ese comportamiento económico del sector, es el objetivo de este trabajo.

Además de responder al llamado de los investigadores a analizar el fenómeno de la cultura organizacional en diferentes contextos. La investigación existente, analiza los postulados teóricos en diferentes industrias y contextos (Yilmaz y Ergun, 2008), por lo que un estudio que analice la cultura organizacional de los negocios de artesanía con su desempeño, ayudaría a entender mejor su realidad.

## **1.3 Objetivos**

---

### ***1.3.1 Objetivo general***

Analizar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de los negocios de artesanía, así como la relación entre el tipo de organización con la cultura organizacional y con el desempeño del negocio.

### ***1.3.2 Objetivos específicos***

- Determinar la relación entre la cultura de clan y el desempeño del negocio.
- Determinar la relación entre la cultura adhocrática y el desempeño del negocio.
- Determinar la relación entre la cultura de mercado y el desempeño del negocio.
- Determinar la relación entre la cultura jerárquica y el desempeño del negocio.
- Determinar la relación entre el tipo de organización y el desempeño del negocio.
- Determinar la relación entre tipo de organización y cultura organizacional.

# Capítulo 2

*Marco teórico*



## Capítulo II. Marco teórico

---

### 2.1 Antecedentes

El estudio de la cultura organizacional, que propone que las organizaciones crean mitos y leyendas, participan en ritos y rituales y se rigen mediante el intercambio de símbolos y costumbres (Meek, 1988), no es nuevo en el campo de la teoría organizacional. Dávila y Martínez (1999), mencionan que desde los estudios Hawthorne, realizados por Elton Mayo y sus colaboradores (fundadores de la teoría de las relaciones humanas) a partir de 1924, se señalaba la importancia de los valores y las normas de los grupos de trabajo en el desempeño de sus actividades. Sin embargo, los primeros estudios sobre cultura organizacional aparecieron a principios de los años sesenta.

Después de la década de 1970 y la crisis energética del petróleo, en la industria estadounidense entraron en decadencia los niveles de productividad, mientras en las empresas japonesas sus indicadores iban en alza, lo cual despertó la curiosidad de William Ouchi, quien se preocupó por conocer la causa del fenómeno japonés, encontrando que la diferencia entre ambas culturas estaba en el estilo gerencial. Con la información obtenida, Ouchi publicó su estudio titulado: *“Theory Z How American Business can meet the Japanese Challenge”* (Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés), conocido como Teoría Z (Ouchi, 1981).

Otro de los clásicos de la cultura organizacional es “En Busca de la Excelencia”, publicado por Tomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr., en 1982, el cual resalta la importancia de la cultura corporativa para el éxito de las empresas, al sostener que las organizaciones exitosas se distinguen por su habilidad para promover valores culturales consistentes con sus estrategias elegidas (Obgonna y Harris, 2000). Así comenzó la proliferación de literatura sobre cultura organizacional, donde la postura de los investigadores fue que los gerentes y directivos deberían poner mayor atención a elementos como creencias, valores y normas, así como a los aspectos simbólicos de la organización (Dávila y Martínez, 1999).

Con la publicación de los trabajos de Ouchi y de Peters y Waterman, en la década de los 80's, empezó a incrementarse la investigación sobre el tópico y el interés de los directivos. Dos factores principales impulsaron la proliferación de estudios sobre cultura organizacional. Por una lado, un factor de competencia acelerada y de cambios sociales profundos en el contexto contemporáneo; por el otro, un factor de cambio paradigmático en el mundo de la academia (Teerikangas y Very, 2006; Dávila y Martínez, 1999).

Sin embargo, hasta mediados de la década de los 80's, las organizaciones se concebían como un medio para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, relaciones de autoridad y otras características similares. Pero las organizaciones, al igual que los individuos, también tienen una personalidad propia, por lo que pueden ser rígidas o flexibles, difíciles o apoyadoras, innovadoras o conservadoras (Amorós, 2007). A partir de este momento la cultura organizacional se estudió como una variable más dentro de la dirección de las organizaciones. Esto permitió que los gerentes igualaran la cultura con variables como efectividad, productividad, calidad o internacionalización (Dávila y Martínez, 1999).

Desde sus inicios, se manejó que la cultura organizacional se podría dirigir hacia objetivos específicos previamente planeados, por tanto, la cultura organizacional se convirtió en algo que las organizaciones tenían y que podía utilizarse. De allí que se buscó utilizarla como un mecanismo de control asociado con aspectos relativos a la lealtad, compromiso y cohesión, tanto individual como grupal (Dávila y Martínez, 1999).

Según Meek (1988), el problema con algunos estudios de cultura organizacional es que suponen que existe, en un sentido real y tangible, una cultura organizacional colectiva que puede ser creada, medida y manipulada para mejorar la eficacia de la organización. Lo cual sugiere una relación entre la cultura organizacional y la eficacia. Suponiendo que una organización ineficaz puede ser eficaz, si una mala

cultura organizacional puede ser sustituida por una cultura sana. El problema es cambiar los valores, normas y actitudes de la gente, de modo que hagan contribuciones verdaderas y necesarias para una cultura colectiva sana, a pesar de cualquier conflicto inherente al individuo y el interés del grupo o la forma en que el poder, la autoridad y el control están estructurados en la organización.

Originados de 1) un factor asociado a los cambios económicos y sociales, entre los que destaca la preocupación por la efectividad y control organizacional como respuesta a la productividad de los países asiáticos, y la preocupación ante la transformación de los papeles sociales en la mayor parte de las sociedades y, 2) un factor relacionado con el rompimiento con los supuestos y métodos tradicionales de investigación (Dávila y Martínez, 1999). En los años noventa, los investigadores que evaluaron las relaciones entre la cultura organizacional y el desempeño, propusieron que hay un vínculo entre ciertas características de la cultura organizacional y el desempeño, notando que la cultura permanece unida a un desempeño superior, sólo si puede adaptarse a los cambios en las condiciones ambientales. De tal forma que, la cultura no sólo debe ser fuerte (extensamente compartida), sino también debe tener cualidades únicas que no puedan imitarse (Obgonna y Harris, 2000; Teerikangas y Very, 2006; Igo y Skitmore, 2006).

## **2.2. Teoría organizacional**

El hombre es un ser esencialmente social. Su vida transcurre dentro de una red de relaciones humanas, materiales, tecnológicas y con la naturaleza que, estructuradas adecuadamente, le permiten cubrir sus necesidades básicas, crecer, desarrollarse, producir y obtener recursos para su vida y la de sus semejantes, trascender, realizar descubrimientos, aportar a la sociedad creativamente, evolucionar y contribuir a la evolución del resto de la comunidad (Cammarota, 2006). La red de relaciones que se crean resulta de vital importancia.

A lo largo del tiempo, dichas redes han generado diferentes tipos de “agrupaciones”, a las que se les conoce como “organizaciones”, las cuales

interactúan con el entorno de un modo particular y específico, creando sus propias reglas, definiendo sus unidades de mando y control y fijando sus propios objetivos. De tal forma que una organización está integrada por personas que trabajan en grupos para producir resultados, utilizando procesos que tienen sus propios mecanismos de control. Algunas de estas organizaciones, llamadas “empresas”, ofrecen bienes y/o servicios persiguiendo ciertos objetivos, algunas persiguen fines de lucro y otras son guiadas por otros intereses no necesariamente económicos (Cammarota, 2006).

Daft (2007), sostiene que las organizaciones son centrales para la vida de las personas y ejercen una influencia predominante. En este sentido, las organizaciones son importantes porque conjuntan recursos para lograr metas específicas, producen bienes y servicios que los consumidores desean a precios competitivos, buscan formas innovadoras de producir y distribuir con mayor eficiencia los bienes y servicios deseables, crean un motor para la innovación y no una dependencia de productos estandarizados y formas anacrónicas de hacer las cosas, se adaptan e influyen un entorno que cambia con rapidez. A través de todas estas actividades, las organizaciones crean valor para sus dueños, clientes y empleados. Así mismo, tienen que hacer frente y adaptarse a los cambios que plantea el mundo actual y a los problemas crecientes que competen a la ética y la responsabilidad social, así como encontrar formas efectivas de motivar a los empleados para que trabajen en conjunto para alcanzar las metas organizacionales.

El ámbito del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones, en general, es la teoría de las organizaciones. La comprensión de esta teoría permite a los gerentes diseñar las organizaciones, de tal manera que se logre un funcionamiento más efectivo (Daft, 2007).

Hatch (1997), analiza cuatro escuelas de pensamiento o perspectivas de la teoría organizacional: clásica, moderna, simbólico-interpretativa y postmoderna. Para

conocer y entender la esencia de esta teoría, cada una de estas perspectivas se compara con una guía o metáfora de raíz. Una metáfora de raíz ofrece una manera particular y fundamental de ver, pensar y hablar. Así, la metáfora de la perspectiva clásica es la máquina, la metáfora de la perspectiva moderna es la organización, la metáfora de la perspectiva simbólico-interpretativa es la cultura y la metáfora de la perspectiva postmoderna es el collage.

La primera perspectiva asume la rutinización de las tareas como la base de su estabilidad, por lo que se ubica en el factor tecnológico (procesos, procedimientos); la segunda perspectiva se sustenta en los cambios exteriores a la organización, su entorno y medio ambiente, se sitúa en los factores internos y externos de la organización. La tercera perspectiva relaciona los supuestos organizacionales con el cambio y la cultura, para preservar la identidad de la organización con base en sus valores, artefactos y símbolos que son factores intangibles y relacionan a la organización con el entorno cambiante. Y, la cuarta perspectiva es un collage, resultado de la unión de partes del conocimiento y comprensión para formar una nueva perspectiva que hace referencia al pasado. A continuación se presenta una breve descripción de cada una de las metáforas antes señaladas.

### ***2.2.1 Metáfora de la organización como máquina***

La metáfora de la máquina surgió durante los años 1800, con la invención de muchas máquinas nuevas como parte de la Revolución Industrial. Esta metáfora considera la construcción de organizaciones enteras para lograr objetivos designados, de la misma manera que se construye una máquina para lograr cierta tarea (Hatch, 1997).

Esta metáfora enmarcó la discusión de la mejor manera de diseñar la máquina organizacional, como un instrumento para el cumplimiento de tareas específicas (por lo general, la producción), e inspiró la imagen del gerente como ingeniero de la organización, cuya tarea es diseñar y manejar una organización eficaz y eficiente (Hatch, 1997), en la cual, los miembros de la organización son considerados como

partes de una máquina y como tomadores de decisiones económicas racionales, donde hay una forma única y óptima de organización, descubierta mediante el análisis científico. La autoridad reside en el puesto, no en las personas, la cual debería ser intercambiable en las organizaciones. Se da mayor importancia a la organización que a sus miembros (Zalpa, 2002).

En la actualidad, aún se espera que las organizaciones se comporten como una máquina, al rutinizar sus operaciones eficientes, ser predecibles y manejar la fiabilidad siempre y cuando esto sea factible (Hatch, 1997).

Sin embargo, al considerar a la organización como algo estático, como un sistema cerrado, esta metáfora descuidó la capacidad de cambio de las organizaciones y su carácter evolutivo, dejando fuera otras dimensiones importantes, como la simbólica y la humana (Ganhão, 1997).

### ***2.2.2 Metáfora de la organización como ser vivo***

Las ideas sobre la evolución biológica contribuyeron a la Teoría General de Sistemas de Von Bertalanffy y proveyeron de la metáfora del organismo. Esta metáfora biológica implica que, como un organismo vivo, la organización depende de su entorno para obtener los recursos que apoyan su vida. Sólo que en vez de proporcionar el alimento y el refugio, el ambiente de la organización proporciona la materia prima, el conocimiento, la mano de obra y entradas de recursos a los procesos de transformación del organismo biológico (Hatch, 1997).

La metáfora orgánica de la organización también se asocia con las ideas del funcionamiento orgánico y adaptación dentro de un sistema ecológico. Si bien, la vida de la organización exige el mantenimiento de funciones como las de los organismos biológicos (digestión, respiración, circulación), la organización también debe adaptarse a un entorno más amplio del que depende para su supervivencia. La metáfora orgánica se centra en los procesos de organización relacionados con la supervivencia, y por lo tanto, en el mantenimiento de intercambios con el

ambiente, a fin de que las materias primas sean suministradas cuando sea necesario (Hatch, 1997).

A diferencia de la metáfora de la máquina, lo importante para ésta no es una visión estática, controlada y previsible de la organización, centrada en su estructura física, sino el énfasis ahora recae en la gestión de las interfases de los diferentes órganos que constituyen el ecosistema organizativo, fundamentales para la estabilidad y supervivencia (Ganhão, 1997).

El reconocimiento de que existen diferentes especies de organización, adaptadas a diferentes entornos, ayudó a establecer el pensamiento contingente entre los teóricos de la organización. Esta metáfora recuerda que los diferentes tipos de organización se enfrentan a diferentes demandas y responden de formas diferentes. Por lo tanto, no puede haber una mejor organización que funcione igualmente bien para todas las organizaciones (Hatch, 1997).

La metáfora del organismo enmarca el enfoque modernista de la teoría de organización y acentúa la dependencia ambiental, la tecnología como un proceso de transformación y la adaptación estructural, como estrategias para la supervivencia de la organización (Hatch, 1997).

### ***2.2.3 Metáfora de la organización como collage***

El collage es una forma de arte en la que los objetos y piezas de los objetos, se organizan para formar algo nuevo. Cuando se utiliza el collage como metáfora de la teoría de la organización, se reconoce el valor de la celebración desde múltiples perspectivas y la utilización de partes de las teorías para formar un nuevo trabajo. La implicación es que, cuando los teóricos de la organización teorizan que los artistas actúan como haciendo un collage, usan los añicos de viejas teorías, con el conocimiento y la experiencia que han obtenido en sus vidas, para crear una nueva teoría utilizable en circunstancias particulares (Hatch, 1997).

En el collage, el artista puede estimular la sorpresa por la yuxtaposición de imágenes incongruentes que desatan poderosas ideas y sentimientos capaces de provocar al espectador a cambiar su acostumbrada manera de ver y experimentar el mundo. En forma similar, la metáfora del collage introduce nuevamente el interés en la contradicción, la ambigüedad y la paradoja, y redefine las cuestiones de poder y cambio. Esta metáfora compara cómo los gerentes y otros miembros de la organización crean la organización en sus corazones y en sus mentes como una teoría. Esto significa que hay una doble identidad en el corazón de la metáfora postmoderna-el gerente teórico y el teórico es un artista (Hatch, 1997).

El postmodernismo nunca podría estar de acuerdo con una sola metáfora, sería tanto como aceptar otra gran narrativa. Lo que las metáforas que apelan al postmodernismo tienen en común, es una fuerte dimensión estética, es decir, sacan los aspectos artísticos de la organización (Hatch, 1997).

### **2.3 Perspectiva simbólico-interpretativa**

Según Hatch (1997), el enfoque simbólico interpretativo comienza a partir de la hipótesis de que las culturas son realidades socialmente construidas. Entendiendo por realidad socialmente construida, la idea de que, para los grupos, organizaciones y sociedades, la realidad no está formada por condiciones del mundo natural o físico, sino se define a través de relaciones y acuerdos interpersonales.

La perspectiva simbólico-interpretativa, en estudios de cultura organizacional, se refiere a la descripción de cómo la realidad de la organización es socialmente construida. Es una forma particular de ver la vida entre la gente o comunidad. Es una realidad socialmente construida, porque las personas participan en la construcción de los aspectos de la vida social de la organización, porque hacen, usan, e interpretan símbolos y porque son sensibles a las interpretaciones hechas por otros. El uso y la interpretación de símbolos permiten a los miembros de una organización crear y mantener su cultura. Así, la cultura de la organización, vista

desde la perspectiva simbólico-interpretativa, contribuye al diseño de organizaciones efectivas.

Hay quienes afirman que la realidad no solo es socialmente construida, sino también es múltiple, debido a que diferentes grupos de actores, dentro de una organización, pueden percibir y definir su realidad de forma diferente (Sánchez, Alonso y Palcí, 1999).

La finalidad de esta perspectiva, es que el sistema de experiencias y de interpretación sea distribuido a través de todos los miembros de la cultura. La visión inicial, no es una visión natural, pero si una delicada fusión que representa la cultura en toda su complejidad. Los estudiosos de la cultura describen las formas en las que las experiencias y las interpretaciones se han reunido para formar los modelos culturales. El objetivo es formular pautas reconocibles para los miembros de la cultura, o al menos para otros que han estado cerca de la cultura (Hatch, 1997).

### ***2.3.1 Metáfora de la organización como cultura***

Para Hatch (1997), el uso de la cultura como una metáfora para las organizaciones, es como un perro que persigue su cola, porque de forma consciente, probablemente se sabe menos acerca de la cultura que de su efecto en la organización. Sin embargo, sí se sabe que la cultura se diferencia de lo que se sabe de la organización.

Desde sus inicios, la teoría organizacional ha centrado su atención en la dimensión formal, racional de la vida organizativa. Es a partir de finales de los años 70's cuando el lado informal, simbólico, con su lenguaje propio, sus historias, mitos, rituales, héroes, villanos y valores, son tomados en consideración por su capacidad estructurante en las organizaciones. Es la transición de una gestión controladora, que intenta eliminar o reducir los errores, las imperfecciones, las certezas con que aquellas se confrontan, a una gestión más atenta al conocimiento de los sistemas

humanos y más comprensiva en relación con las limitaciones, en el sentido que no son algo natural, sino constructos generados, habitados y animados por seres dotados de capacidad de simbolización (Ganhão, 1997).

El problema, es que se necesita aprender algo sobre la cultura, antes de adoptar la metáfora de cultura como una forma de aprender acerca de la organización. Esta metáfora hace hincapié en las costumbres y tradiciones, historias y mitos, artefactos y símbolos (un símbolo es una cosa que representa alguna otra cosa) de la organización (Hatch, 1997).

En este sentido, la perspectiva moderna de la organización continúa con las creencias de la perspectiva simbólico – interpretativa, de que las suposiciones y valores influyen en el comportamiento a través de sus expresiones en normas y expectativas y que comunican la identidad de la organización a través de símbolos, tradiciones y costumbres. La diferencia es la manera en la cual cada perspectiva utiliza su conocimiento sobre la cultura. Así, para la perspectiva simbólico – interpretativa el conocimiento de los supuestos y valores ofrece una estructura para el autoconocimiento de la organización y su relación con el ambiente. En contraste, la perspectiva moderna interpreta el conocimiento sobre la cultura como una herramienta de la gerencia y la misma cultura como una variable que puede ser manipulada para mejorar la posibilidad de lograr los niveles deseados de desempeño dentro de la organización (Hatch, 1997).

La perspectiva simbólico – interpretativa argumenta la simbolización de un valor para el entendimiento comprensivo de otros valores, los modernistas dan evidencia de valores para la eficiencia y el control, por lo que sus estudios se centran en el estudio de la relación cultura organizacional – desempeño. Para cuantificar las variables culturales, eligen una dimensión o dimensiones particulares para medir la variable cultura. El desempeño organizacional es medido en términos de crecimiento anual promedio en resultados netos, promedio de retorno de la inversión anual y cambio promedio anual en el nivel de precios. Cuando los valores

apoyan la adaptación organizacional con el ambiente, la relación cultura organizacional – desempeño es más fuerte (Hatch, 1997).

Como se ha mostrado, una sola perspectiva no es suficiente para explicar el fenómeno de la cultura organizacional, por lo que la perspectiva simbólico – interpretativa se complementa con la moderna para un mayor entendimiento. Así, Cameron y Quinn (1999), propusieron una tipología basada en una tabla de dos por dos, empleando flexibilidad contra estabilidad y control e integración interna contra diferenciación externa, para crear cuatro tipos de cultura: de clan, adhocracia, jerarquía y mercado. A esta tipología se le conoce como Modelo de Valores en Competencia (MVC), el cual se describe a continuación.

#### **2.4 Modelo de valores en competencia (MVC).**

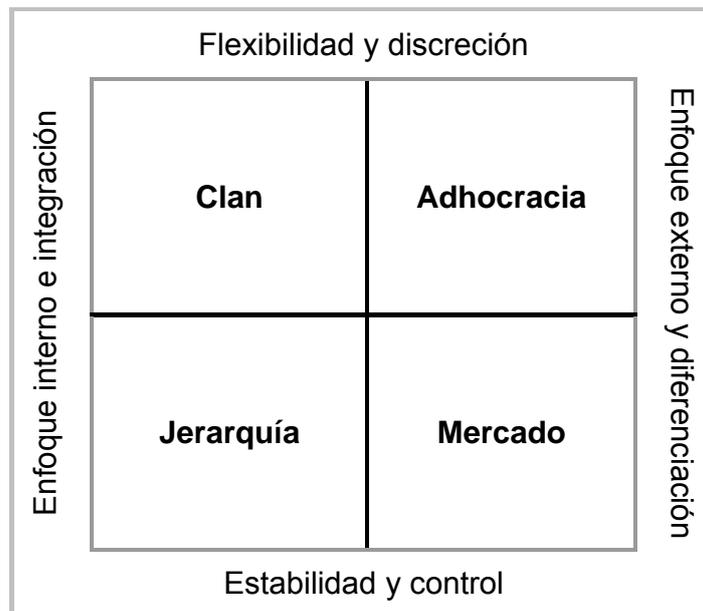
El modelo de valores en competencia (MVC) es congruente con la teoría organizacional y tiene ciertas ventajas como: las dimensiones de valor propuestas derivan teóricamente de la teoría general de organización. El MVC también ha sido una de las más populares e influyentes estructuras para el estudio del efecto de los valores en la cultura organizacional, por lo que se considera el modelo que mejor documenta las medidas existentes, al proponer dos dimensiones predominantes por las que los valores culturales varían: informal-formal e interno-externo (Øgaard, *et al.*, 2005).

Al respecto, Cameron y Quinn (1999: 29), mencionan que durante las dos últimas décadas, los escritores propusieron una gran variedad de dimensiones y atributos de la cultura organizacional, debido a su amplitud y alcance que comprenden un complejo, interrelacionado y comprensivo conjunto de factores ambiguos que hacen imposible incluir todos y cada uno de los factores en el diagnóstico y evaluación de la cultura organizacional. Por lo tanto, consideran que para determinar las dimensiones más importantes, se debe usar un modelo subyacente, un fundamento teórico que limite y centre la búsqueda de las principales dimensiones culturales.

Así, proponen el modelo de valores de competencia (MVC), que tiene como objetivo basarse en pruebas empíricas, capturar con exactitud la realidad describiéndola y ser capaz de integrar y organizar la mayor parte de las dimensiones propuestas para diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura organizacional. El modelo derivado empíricamente ayuda a integrar muchas de las dimensiones propuestas por varios autores.

Para lograr tal objetivo, Cameron y Quinn (1999) sometieron treinta y nueve indicadores de efectividad a un análisis estadístico, y así surgieron dos dimensiones mayores que organizan los indicadores en cuatro grupos principales. Una dimensión diferencia el criterio de efectividad que enfatiza la flexibilidad, discreción, y dinamismo del criterio que da énfasis a la estabilidad, orden, y mando. Así, algunas organizaciones son vistas como eficaces si son cambiantes, adaptables, y orgánicas. Otras organizaciones se ven como eficaces si son estables, predecibles, y mecánicas. El continuo va de la versatilidad organizacional y flexibilidad, en un extremo, a la firmeza organizacional y durabilidad en el otro. La segunda dimensión diferencia el criterio de efectividad, que enfatiza una orientación interior, integración y unidad, del criterio que enfatiza una orientación externa, diferenciación y rivalidad. Es decir, algunas organizaciones son eficaces si tienen características de armonía interior, otras son eficaces si se enfocan en interactuar o competir recíprocamente con otras fuera de sus límites; es decir, para tener unidades que adoptan los atributos del ambiente local más un acercamiento centralmente prescrito. El continuo va de la cohesión organizacional y consonancia, en un extremo, a la separación organizacional e independencia en el otro.

Juntas estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, cada uno representa un conjunto distinto de indicadores de efectividad organizacional (véase figura 1). Estos indicadores de efectividad representan qué valoran las personas en el desempeño de una organización. Definen lo que es visto como bueno, verdadero y apropiado. Los cuatro grupos de criterios, definen los valores centrales sobre los que se hacen los juicios en la organización. (Cameron y Quinn, 1999).

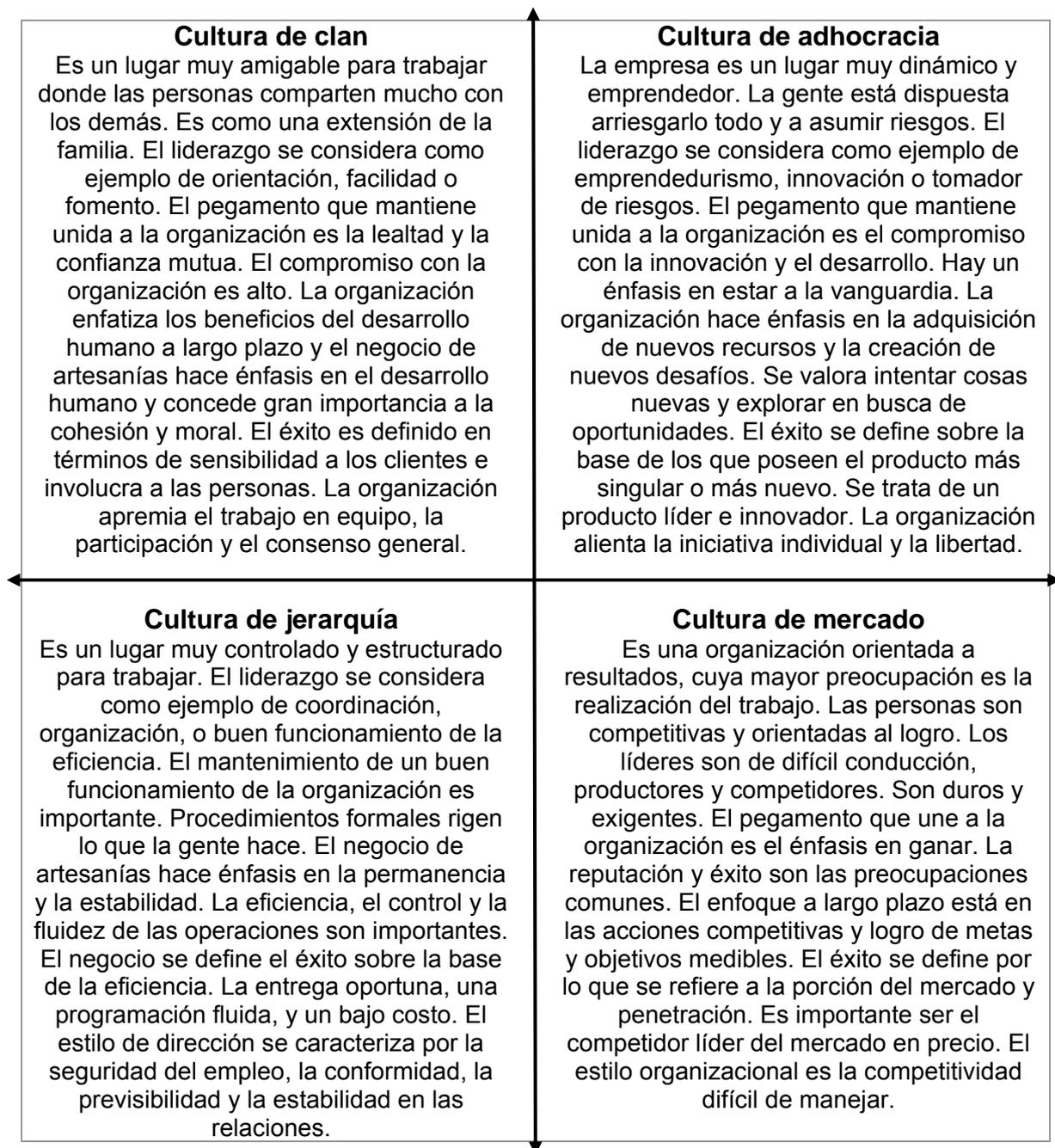


**Figura 1.** Modelo de valores en competencia  
Fuente: Cameron y Quinn (1999: 32)

Algo muy notable de los cuatro valores centrales, es que representan suposiciones opuestas o en competencia. Cada continuo resalta un valor central que es opuesto al valor en el otro extremo del continuo –es decir, flexibilidad contra estabilidad, interno contra externo. Las dimensiones, por lo tanto, producen cuadrantes que también son suposiciones contradictorias o en competencia. Por ejemplo, el cuadrante superior izquierdo identifica valores que dan énfasis a un enfoque interno, orgánico, mientras que el cuadrante inferior derecho identifica valores que dan énfasis a un enfoque externo, de control. Asimismo, el cuadrante superior derecho identifica los valores que enfatizan un enfoque externo, orgánico, mientras que el cuadrante inferior izquierdo enfatiza el interno y valores de control. La competencia o valores opuestos en cada cuadrante dan lugar al nombre para el modelo de valores de competencia (MVC) (Cameron y Quinn, 1999).

Así, Camero y Quinn (1999), etiquetaron cada cuadrante para distinguir sus principales características –clan, adhocracia, mercado y jerarquía. El *clan* está en el cuadrante superior izquierdo, la *adhocracia* está en el cuadrante superior derecho, la *jerarquía* está en el cuadrante inferior izquierdo y el *mercado* está en el

cuadrante inferior derecho (véase figura 2). Los nombres de los cuadrantes derivan de la literatura que explica cómo, con el tiempo, diferentes valores de la organización se han asociados con diferentes formas de organización.



**Figura 2.** Tipos de cultura y sus características

Fuente: Cameron y Quinn (1999: 58)

Cameron y Quinn (1999), descubrieron que los cuatro cuadrantes que surgieron de su análisis, coinciden exactamente con las principales formas de organización que se han desarrollado en la ciencia organizacional. También coinciden con las principales teorías administrativas sobre éxito organizacional, enfoques para la calidad organizacional, papeles de dirección y habilidades gerenciales. Cada dimensión en los cuadrantes parece ser muy robusta en la explicación de las diferentes orientaciones, así como los valores en competencia, que caracterizan el comportamiento humano.

Considerando la robustez de las dimensiones y la riqueza de los cuadrantes, Cameron y Quinn (1999), identificaron cada cuadrante como tipo cultural. Es decir, cada cuadrante representa suposiciones básicas, orientaciones, y valores - los mismos elementos que abarca la cultura organizacional.

Así, la cultura de jerarquía se centra en aspectos internos requiriendo control y estabilidad. La cultura de mercado aparece en organizaciones que se centran en el exterior pero necesitan control y estabilidad interna. La cultura de clan es propia de empresas que buscan el control interno pero con flexibilidad, preocupadas por los empleados y mostrando sensibilidad a los clientes. En la cultura de adhocracia se encuentran aquellas empresas que se centran en aspectos externos pero buscando un alto grado de flexibilidad e innovación (véase figura 2).

## **2.5 Relación cultura organizacional – desempeño**

La influencia de la cultura en el comportamiento, a través de normas y valores, puede ser manejada, de tal manera que el comportamiento deseado y otros resultados de desempeño de la organización están garantizados (Hatch, 1997), existiendo así, la relación entre la cultura organizacional y el desempeño.

En este sentido, la relación cultura organizacional – desempeño, en el campo organizacional, aparece después de la Segunda Guerra Mundial como una simple sugerencia, sin llegar a proponer una medida estandarizada de cultura. No es sino

a partir de 1978, cuando se empiezan a publicar documentos semicientíficos sobre tal relación (Wilderom, Glunk y Maslowky, 2000).

Posteriormente, en la década de los 80's, los trabajos de los llamados "escritores de la excelencia" (Ouchi, 1981; Pacale y Athos: 1981; Peters y Waterman, 1982; Deal y Kennedy, 1982 y Denison, 1990), sostenían que las organizaciones exitosas se caracterizan por su habilidad para promover valores culturales consistentes con sus estrategias elegidas (Obgonna y Harris, 2000 y Davies, *et al.*, 2007), enfatizando así, el estudio de la relación cultura – desempeño (Wilderom, *et al.*, 2000).

En la década de los 90's, se proponía un vínculo entre ciertas características de la cultura organizacional y desempeño, agregando varias condiciones. Notando que la cultura sólo permanecerá unida con un desempeño superior, si puede adaptarse a los cambios medioambientales. Se agregaba, además, que la cultura no solo debe ser fuerte, sino que debe poseer cualidades únicas difíciles de imitar por otras organizaciones (Obgonna y Harris, 2000).

En años recientes, el tópico sigue siendo de interés para investigadores como Ogbonna y Harris (2000), Kim y Yu, (2004), Nahm, *et al.*, (2004), Garmendia (2004), Øgaard, *et al.*, (2005), Xenikou y Simosi (2006), Davies, *et al.*, (2007), Garnet, *et al.*, (2008), Beugelsdijk, *et al.*, (2008) y Yilmaz y Ergun (2008); quienes han realizado estudios empíricos en empresas de diferentes sectores del Reino Unido, Singapur, España, Noruega, Grecia e Inglaterra –los cuales serán descritos a continuación–, aumentando así la evidencia de que la cultura de las organizaciones, las conduce a un mejor desempeño, que es la meta final de todo negocio.

El estudio realizado por Ogbonna y Harris (2000), en una muestra de 1000 empresas medianas y grandes de diferentes industrias en Reino Unido, para explicar la relación entre liderazgo, cultura organizacional y desempeño del

negocio; encontró que la cultura innovadora y la competitiva ejercen un efecto positivo directo en el desempeño organizacional. La cultura competitiva ejerce, además, un efecto indirecto en el desempeño, a través de la cultura innovadora. En cambio, la cultura de comunidad y el liderazgo, ejercen un efecto indirecto positivo sobre el desempeño, a través de la cultura competitiva. De igual manera, la cultura burocrática y el liderazgo ejercen un efecto indirecto positivo en el desempeño, a través de la cultura innovadora. Así, la cultura de comunidad de manera indirecta, se relacionan positivamente con el desempeño, sin dejar de considerar el efecto negativo indirecto de la cultura burocrática, Estos resultados demuestran que los efectos positivos y directos de las culturas innovadora y competitiva, ejercen mayor impacto en el desempeño organizacional. En cambio, la asociación indirecta de la cultura burocrática y de la cultura de comunidad con el desempeño, es significativa pero más débil, al igual que los tres estilos de liderazgo; mostrando así, que la relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño, es mediada por la cultura organizacional.

El estudio de Kim y Yu (2004) realizado en empresas dedicadas a la fabricación de alta tecnología, en hospitales y en aseguradoras de Singapur, para examinar la relación entre cultura organizacional y desempeño; encontró cinco dimensiones de cultura: innovación, apoyo, orientación al equipo, orientación humanista y orientación a la tarea. Cuatro de ellas, innovación, orientación al equipo, orientación humanista y orientación a la tarea, se comportaron de manera diferente en cada tipo de industrias. En cambio, la dimensión de apoyo no se ve afectada por el tipo de industria, más bien es definida por valores como el respeto a la individualidad. Los resultados del estudio muestran que en la industria de seguros, la cultura de innovación, se correlacionan positivamente con el crecimiento del negocio, con las políticas anuales y con la suma asegurada. Sin embargo, se correlacionan de manera negativa con el rendimiento neto de la inversión de la empresa. En la industria manufacturera, la cultura de apoyo se relaciona positivamente con el crecimiento en ganancias netas. La fuerza cultural se relaciona positivamente con el retorno sobre activos. En la industria hospitalaria, la orientación al equipo y la

orientación a la tarea se relacionan positivamente con las tarifas del volumen de ventas de personal. Sin embargo, la cultura de apoyo se correlacionó negativamente con tarifas de volumen de ventas de personal.

Los resultados del estudio realizado por Nahm, *et al.*, (2004), en 224 medianas y grandes empresas manufactureras de cuatro industrias: fabricación de productos de metal, maquinaria y equipos industriales, equipo electrónico y otros eléctricos y equipo de transporte; muestran que las empresas que adoptan una cultura de orientación al cliente, tienen una creencia más integral y niveles más altos de prácticas de fabricación basadas en el tiempo, que las conducen a niveles más altos de desempeño. Manifiestan que las empresas de diferentes tamaños pueden compartir las mismas orientaciones hacia los clientes, mostrar creencias similares y emplear las mismas prácticas, sin embargo, los empleados de grandes empresas, pueden encontrar difícil de ver los efectos de sus esfuerzos en la solución de las necesidades de sus clientes, mientras que los empleados de empresas pequeñas asumen una variedad más amplia de responsabilidades que les brindan la oportunidad de considerar cómo sus contribuciones pueden agregar valor a los clientes internos y externos.

Por otra parte, el estudio de Øgaard, *et al.*, (2005), realizado en 58 puntos de venta de comida rápida del sistema nacional de franquicias noruego, para analizar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño en la industria restaurantera, utilizando los resultados individuales de los gerentes: eficacia y compromiso, como variable interviniente; encontró que los valores de jerarquía, los valores de adhocracia, los valores de clan y los valores de mercado; se relacionan de manera positiva con los resultados individuales de los gerentes. Así, la cultura de mercado y la cultura adhocrática se relacionan positivamente con la eficacia, pero, no tienen una relación significativa con el compromiso. La cultura de clan no se relacionó significativamente con ninguno de los resultados individuales. La cultura jerárquica se relaciona positivamente, con el compromiso y con la eficacia. Sin embargo, las dimensiones de cultura organizacional no tuvieron ninguna

relación significativa con el desempeño del negocio (margen de ganancias, ventas adicionales, limpieza del local y costo de personal).

Los valores de clan no se relacionaron, de manera significativa, con los resultados del negocio. Los resultados muestran que existe una relación positiva entre cultura organizacional y los resultados individuales de los gerentes (compromiso y eficacia), sugiriendo así, que la cultura organizacional puede tener importantes efectos indirectos en el desempeño del negocio.

Xenikou y Simosi (2006), examinaron la relación entre el liderazgo transformacional y tres orientaciones de la cultura: humanista, orientación al logro y adaptable, así como el efecto conjunto del liderazgo transformacional y la cultura organizacional en el desempeño de la unidad de negocios en aproximadamente 300 empleados de una gran empresa financiera en Grecia. Los resultados de los análisis de regresión muestran que las tres medidas de cultura y el liderazgo transformacional se relacionan directa o indirectamente con el desempeño de la unidad de negocio. Las orientaciones al logro y adaptativa ejercen un efecto directo sobre el desempeño. La orientación humanista y el liderazgo transformacional ejercen un efecto positivo e indirecto sobre el desempeño de la unidad de negocio, a través de la orientación al logro. La orientación al logro tiene un fuerte efecto positivo sobre el desempeño que indica el importante papel de la tarea y los logros en la eficacia de la organización. La orientación humanista tuvo un efecto negativo directo sobre el desempeño de la unidad de negocio. Posiblemente esta relación negativa se deba a que el apoyo social y un entorno laboral favorable permiten a los empleados actuar hacia el cumplimiento de las metas personales que son incompatibles con los objetivos de la organización, así como ayudar a sus compañeros de trabajo en el cumplimiento de sus propios intereses personales que están en conflicto con los intereses de la organización. En cambio, el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo indirecto en el desempeño, a través de la orientación al logro, por lo que el proceso de liderazgo transformacional facilita el objetivo orientado hacia el comportamiento y cumplimiento de tareas (orientación al logro), ofreciendo estímulo

intelectual y nuevas formas de elaboración y solución de problemas, que a su vez tienen una influencia positiva en el desempeño. Por lo tanto, los entornos de trabajo que promueven la fijación de objetivos, el logro de los objetivos y altas normas de desempeño, mejoran el desempeño.

En otro estudio realizado por Davies, *et al.*, (2007), en 197 hospitales ingleses para explorar la relación entre la cultura del equipo directivo y el desempeño organizacional, utilizando el modelo de valores en competencia (MVC) para medir la cultura; la cultura de clan mostró correlaciones negativas, con variables organizacionales como quejas, satisfacción del personal, actividades totales del periodo, episodios, pacientes por día, número de emergencias atendidas, pacientes externos atendidos, lista de espera; variables de tamaños como número de camas, camas disponibles, lugares con más de 50 camas; variables de apoyo como doctores y personal de apoyo; variables de expansión como costo total, ampliación del salario, Servicio Nacional de Salud total y salarios promedio. La cultura de clan se asoció con un menor número de quejas y una mejor moral del personal. Este tipo de cultura, se presentó en organizaciones pequeñas, caracterizadas por menores cantidades de actividad, listas de espera más cortas y menos participación en la investigación y docencia. En contraste, las puntuaciones de la cultura racional, en general, mostraron correlaciones positivas (pero más débiles) con el mismo conjunto de variables. Así, la cultura de clan y la cultura racional (o de mercado) trabaja en direcciones opuestas. Estos resultados coinciden con el modelo de valores en competencia, en el que la cultura de clan y la cultura racional, son diametralmente opuestas. La satisfacción personal se correlacionó en sentido negativo, con culturas jerárquicas, dado el énfasis en las reglas, la conformidad y los procesos mecánicos y el conflicto de estos con valores alrededor de la autonomía.

Así, Davies, *et al.*, (2007), encontraron que las organizaciones con cultura de clan dominante son más pequeñas, más resistentes a las fusiones, tienen mayor grado de especialización y se preocupan más por la moral del personal y por tratar a los

clientes con dignidad y respeto. La cultura adhocrática dominante se asocia con los sueldos proporcionalmente altos de los consultores y las enfermeras, lo cual refleja una gran preocupación por la innovación clínica y el espíritu empresarial y que a los equipos clínicos se les da mayor libertad y responsabilidades. La cultura jerárquica, en cambio, se asocia con sueldos de la dirección proporcionalmente altos que pueden reflejar mayor énfasis en el papel de los directivos en el establecimiento de normas y procedimientos. Las organizaciones con cultura racional dominante, están más enfocadas hacia el exterior, son más grandes, menos involucradas con la moral del personal y más interesadas en la investigación.

La satisfacción del personal, como medida de desempeño, se correlacionó en sentido negativo, con la cultura jerárquica que hace énfasis en las reglas, la conformidad y los procesos mecánicos y el conflicto de este con los valores profesionales inculcados alrededor de la autonomía. Con lo cual se confirma la credibilidad del modelo de valores en competencia (Davies, *et al.*, 2007).

Garnet, *et al.*, (2008), por otra parte, usaron datos de una muestra nacional de salud pública y agencias de servicios humanos, para analizar el efecto moderador y mediador de la comunicación en la relación cultura organizacional – desempeño. Sus resultados muestran que las instrucciones de tarea, la retroalimentación y la comunicación ascendente, como dimensiones de la variable comunicación; median la relación entre la cultura orientada a la misión (caracterizada por la innovación y desarrollo, crecimiento y adquisición de recursos y, objetivos y logros medibles, similar a la cultura adhocrática de Cameron y Quinn: 1999) y el desempeño, además, la dirección estratégica y la comunicación ascendente moderan la relación entre la cultura orientada a las reglas (caracterizadas por la estructura, reglas y procedimientos formales y ausencia de conflictos; similar a lo que Cameron y Quinn, 1999, llamaron cultura jerárquica) y el desempeño. La comunicación lateral no media ni modera la relación cultura organizacional-desempeño, ya que no presentan ninguna relación positiva entre la cultura orientada a la misión y el desempeño.

El hecho de que determinados tipos de comunicación moderen la relación entre la cultura orientada a la norma y el desempeño, sugiere que la relación cultura-desempeño esta presente sólo bajo ciertos niveles de comunicación. Así, una comunicación de mejor calidad amplía el efecto positivo de la cultura orientada a la misión sobre el desempeño. En culturas altamente orientadas a la misión, este efecto es más fuerte, un incremento del promedio de la comunicación en culturas altamente orientadas a la tarea, aumenta la probabilidad de un desempeño organizacional excelente de menos de 10% a más del 23%. Mejoras similares se observan en la retroalimentación y en la comunicación ascendente.

Uno de los hallazgos es que la mejora de la comunicación, en culturas altamente orientadas a la misión, disminuye la probabilidad de desempeño medio. Esta probabilidad de desempeño medio, se ve disminuida a favor de una probabilidad de aumento de un desempeño excelente.

Las culturas orientadas a la misión obtienen un mejor desempeño organizacional porque los empleados de esas culturas tienden a manifestar una comunicación de mejor calidad con sus superiores y una comunicación de mejor calidad acerca las tareas individuales y el desempeño del trabajo.

La comunicación tiene un efecto de moderación cualitativamente diferente sobre la relación cultura-desempeño en diferentes niveles de orientación a la regla. A diferencia de las culturas orientadas a la misión, donde la comunicación excelente aumenta la probabilidad de desempeño excelente y disminuye la probabilidad de desempeño medio, la comunicación excelente, en culturas orientadas a la regla, aumenta la probabilidad de desempeño medio y disminuye la probabilidad de desempeño excelente. En una cultura altamente orientada a la regla, esta misma mejora de la comunicación disminuye la probabilidad tanto de desempeño medio como de desempeño excelente. Por lo tanto, en cierto nivel de orientación a la regla, la relación entre la cultura y el desempeño, y el papel de comunicación en aquella relación, sufre un cambio cualitativo.

Estos resultados sugieren que la comunicación tiene un efecto cualitativamente diferente sobre la relación cultura-desempeño para culturas orientadas a la regla. A diferencia de los resultados mediadores, que implican que la comunicación mejorada es uno de los motivos particulares o procesos por los cuales la orientación a la misión mejora el desempeño, estos resultados indican que la comunicación no surge de culturas orientadas a la regla, sino es más bien un aspecto de la cultura que actúa recíprocamente con otros aspectos para producir un perfil particular de desempeño.

Garnet, *et al.*, (2008) señalan, además, que determinadas organizaciones, en el mundo real, rara vez tienen un tipo puro de cultura, por lo general, la cultura organizacional es una mezcla de diferentes arquetipos culturales.

Yilmaz y Ergun (2008), realizaron un estudio sobre la relación cultura organizacional – efectividad, con 1176 informantes de 100 empresas representativas de las 18 principales industrias manufactureras de Turquía. Tales empresas operan en una economía volátil, con crecimiento y tasas de inflación altamente inestables. En sus resultados, todos los coeficientes de correlación que relacionan los rasgos culturales (participación, consistencia, adaptabilidad y misión) con los indicadores de desempeño, son positivos. Además, encontraron que el tamaño de la empresa se correlaciona positivamente con todos los indicadores de desempeño.

Además, otros autores (Schein, 1990; Lim, 1995; Teerikangas y Very, 2006; Igo y Skitmore, 2006) consideran que la cultura organizacional explica las diferencias que pueden existir entre compañías exitosas que operan en la misma cultura nacional. Las organizaciones exitosas poseen ciertos rasgos culturales de excelencia, hay una relación entre la cultura organizacional y el aumento de la productividad. Una cultura fuerte contribuye al desempeño organizacional exitoso, y las organizaciones exitosas se distinguen por su habilidad de promover valores culturales que son consistentes con sus estrategias elegidas.

Así, en los estudios antes presentados, se puede observar que, en la mayoría de los casos, la cultura organizacional tiene una relación directa con el desempeño de la empresa y que, en algunos casos, puede haber un efecto indirecto de la cultura organizacional sobre el desempeño.

Se observa también que la cultura de clan se enfoca más hacia el interior de la organización para mantener la cohesión del grupo, lo cual es más fácil en organizaciones pequeñas; pero descuidan el aspecto exterior, principalmente el relacionado con la satisfacción del cliente. Contrario a lo que ocurre con la cultura de mercado, que puede adoptar un acercamiento más mecánico hacia la realización de la tarea y la ejecución, esta menos involucrada con la moral del personal y más interesada en la investigación, y por lo tanto, ser más competitiva y abierta al exterior.

Del mismo modo, la cultura adhocrática, mantiene una permanente preocupación por la innovación, por lo que asigna una gran cantidad de recursos para lograrla. La cultura jerárquica, en cambio, hace énfasis en las reglas, la conformidad, los procesos mecánicos y en el establecimiento de normas y procedimientos que las conducen a un mejor desempeño. Así, se plantean las hipótesis *H1* y *H2*.

## **2.6 Relación tipo de organización – desempeño**

El sector artesanal se ha visto gravemente afectado en sus mecanismos de reproducción social, por un sistema hegemónico que le es impuesto, lo cual, prácticamente, lo obliga a recurrir a la manufactura artesanal para reconstituir sus niveles de ingreso, convirtiendo a la artesanía en una mercancía que debe generar ganancia. Aprovechando el régimen tradicional de organización familiar del trabajo, que elabora pieza por pieza todo el proceso. La división del trabajo se deriva de la afectación de la artesanía sobre la actividad agrícola, de manera que si la artesanía se elabora durante los períodos improductivos del ciclo agrícola, es una actividad realizada por varones; pero si ésta se elabora durante tiempos libres, para complementar el ingreso familiar, es efectuada por mujeres (Castillo, 2002).

No obstante, el funcionamiento y desempeño económico de los negocios de artesanía, no necesariamente están determinados por la rentabilidad de sus actividades, pero el hecho de que no lo obtengan, no significa que no lo intenten. Por ello, para la reproducción del sistema productivo, los negocios de artesanía se organizan a través de la distribución del trabajo, el cual, en la mayoría de los casos, se basa en la composición y estructura de la familia, donde las normas de la división del trabajo, son producto de la cultura tradicional (Lugo, 2006). De igual forma, Davel y Tremblay (2003) argumentan que las organizaciones familiares no son dominadas predominante o únicamente por preocupaciones financieras y económicas, más bien, por facilitar y promover relaciones de alta calidad en el trabajo.

Sin embargo, la cuantificación de la población económicamente activa (PEA) en las organizaciones artesanales, es difícil, puesto que en la producción contribuyen varias personas en una o varias fases de la producción; pero su trabajo no siempre es remunerado con dinero, sino a través de mecanismos sociales de retribución, como alimentación, alojamiento, vestido e incluso capacitación y adiestramiento (Turok, 1996). Así, algunos estudios que han encontrado importantes resultados sobre la relación tipo de organización – desempeño, se mencionan a continuación.

Uno de ellos, es el estudio realizado por Hernández, *et al.*, (2002) en 155 organizaciones artesanales de tres estados de la República Mexicana: Oaxaca, Jalisco y Guanajuato. El estudio encontró que la competitividad se relaciona directamente con el tipo de organización. Así, las organizaciones con una forma de producción manufacturera, logran mayores volúmenes de producción que los pequeños talleres y que los negocios familiares. Los pequeños talleres buscan nuevos mercados y mayor capacidad de producción.

Otro trabajo es el realizado por Toledo (2002) en 176 negocios de artesanías de los estados de Guanajuato, Jalisco y Oaxaca, para analizar la relación entre el tipo de organización, estrategias competitivas, el tipo de ambiente y otras variables de

contexto como las características de los individuos: educación, capacitación, experiencia, liderazgo y creatividad; la antigüedad del negocio y, la competitividad de las artesanías. Sus resultados muestran que el tipo de organización, las estrategias competitivas, la educación y la creatividad, influyen directamente en los negocios de artesanías. Así, los negocios de tipo manufactura son los más competitivos, seguidos de los pequeño talleres y finalmente los negocios familiares, que están en el anonimato, con ingresos que apenas alcanzan para sobrevivir. A pesar del bajo o nulo nivel de ingresos de los negocios familiares, es el tipo de organización que predomina en el estado de Oaxaca.

Para los talleres familiares hay un difícil acceso a la materia prima, que muchas veces se encuentra en manos de intermediarios quienes elevan el costo de venta al consumidor y condicionan la elaboración y compra del producto terminado mediante la entrega de la materia prima como anticipo a la producción, como ocurre en Teotitlán del Valle y Santa Ana del Valle. Generalmente, estos artesanos no tienen acceso directo a los centros de distribución del producto terminado, por lo que son los intermediarios quienes controlan la venta (Castillo, 2002), probablemente esto es lo que hace que sus ingresos disminuyan.

Un estudio más, es el realizado por Lugo (2006), en 11 unidades domésticas del municipio de Mitla, Oaxaca; muestra que las unidades de producción artesanal de régimen capitalista (manufactura), poseen cierta concentración de medios de producción y están posicionados en los mercados locales, regionales y nacionales. Su porcentaje de ganancia oscila entre el 30 y 80%. El ingreso en estas unidades es importante, pues ha permitido una especialización y reproducción de la fuerza laboral. El estudio encontró también, que los negocios con un régimen de producción familiar, poseen cierta concentración de medios de producción y están posicionados también en los mercados locales, regionales y nacionales. Su porcentaje de ganancia oscila entre el 44 y 57%. Por tanto, se esperarían que las organizaciones familiares tengan menor desempeño que las organizaciones manufactureras.

Los estudios antes presentados, muestran que el tipo de organización tiene una relación directa con el desempeño las organizaciones. Se afirma también, que los negocios de artesanía de tipo manufactura tiene un mejor desempeño que los pequeños talleres y que los negocios familiares (Hernández *et al.*, 2002; Toledo, 2002). Por lo que se plantea la hipótesis *H3*.

## **2.7 Relación tipo de organización – cultura organizacional**

En el sector artesanal, al igual que en las sociedades, los requerimientos del individuo y de la familia, tanto materiales como afectivos y simbólicos, difícilmente puede ser satisfechos sin la suma de esfuerzos basados en intereses comunes, lazos consanguíneos, e incluso conveniencias; que conllevan a la formulación de normas, leyes y códigos que son conocidos y compartidos por todos los miembros y cuya transformación está sujeta a castigos previamente acordados (Turok, 1996).

Para Davel y Tremblay (2003), la vinculación emocional y los lazos de afecto que se desarrollan entre miembros de una organización, son los aspectos que caracterizan a todas las empresas grandes o pequeñas, familiares o no familiares.

En este sentido, Novelo (2003) menciona que los negocios de artesanía, también están vinculados con valores, códigos, simbolizaciones y tradiciones originados de la experiencia compartida en el espacio de producción, los procesos de trabajo y los rituales religiosos de los que participan. Dónde sobresalen algunas conductas, hábitos y valores como el individualismo, el secreto del oficio, la defensa del control personal sobre sus ritmos y cargas de trabajo, la preferencia por las relaciones cara-a-cara con el consumidor y la orientación de los ciclos de producción.

Según Hernández, *et al.*, (2007), los negocios de artesanía tienen características centradas en las unidades de producción familiar, donde prevalecen creencias y expectativas basadas en experiencias pasadas, las cuales son difíciles de cambiar. Por lo tanto, en los negocios de artesanía, existen valores culturales profundos que norman el comportamiento de los individuos.

Así, la producción, como el abastecimiento de la materia prima, dependen en primera instancia del número de miembros que integran la unidad familiar, la cual, generalmente, es extensa (Novelo, 1976), similar a lo que ocurre con la cultura de clan, donde todos los miembros de la organización se sienten parte de una gran familia.

La esfera de distribución donde circula el objeto artesanal, juega un importante papel, pues es el mercado quien define las modificaciones estéticas de las piezas, tanto en la calidad del acabado, como en las características de las piezas para adecuarlas al uso cotidiano, similar a la cultura adhocrática, comprometida con la innovación y el desarrollo, para poseer un producto nuevo o singular que sea el líder del sector. Finalmente es el mercado quien determina el nivel de ingresos del artesano al garantizar una venta rápida aunque sea a precios bajos (Castillo, 2002).

Un estudio realizado por Tregear (2003), encontró que los artesanos ponen mucho esfuerzo y energía en el desarrollo, ampliación y diversificación de sus líneas de productos, para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes. En cuanto a las decisiones relativas a los medios de publicidad, canales de distribución y fijación de precios, también fue claro que los artesanos conciben sus productos como fácilmente comercializables, posicionándose en contra de la competencia. Además del entusiasmo y el orgullo del propietario de sus logros comerciales por el duro trabajo y compromiso invertidos para obtener este tipo de negocio. En general, los logros comerciales son de gran importancia para los artesanos. Este planteamiento se relaciona con la cultura de mercado, en la que las organizaciones son orientadas a resultados, cuya mayor preocupación es la realización del trabajo; las personas son competitivas y orientadas al logro, los líderes son duros y exigentes, la reputación y éxito son preocupaciones comunes, además de la importancia que representa ser el competidor líder del mercado.

En lo que respecta a la cultura jerárquica, se puede decir que cuando los talleres familiares, empiezan a crecer, para lo cual se hace necesaria la contratación de

empleados, es inevitable el establecimiento de reglas y normas que rijan el comportamiento de los individuos. Como mencionan Hernández y Zafra (2005): los horarios son rígidos, el monto de la remuneración depende de la cantidad producida y se tiene menor libertad para descansar.

La vinculación de los negocios de artesanía con valores, simbolizaciones y tradiciones, originados de experiencias compartidas; así como las características centradas en unidades de producción familiar, donde prevalecen creencias y expectativas difíciles de cambiar, evidencian la relación cultura organizacional – tipo de organización y dan la pauta para plantear las hipótesis *H4* y *H5*.

## **2.8 Hipótesis**

La literatura revisada en las relaciones entre cultura organizacional – desempeño, tipo de organización – desempeño y la relación tipo de organización – cultura organizacional; sirvió como guía para desarrollar las hipótesis para el estudio y el modelo de investigación.

*H1.* Los negocios de artesanía con cultura de clan, se correlacionan de manera negativa con el desempeño del negocio.

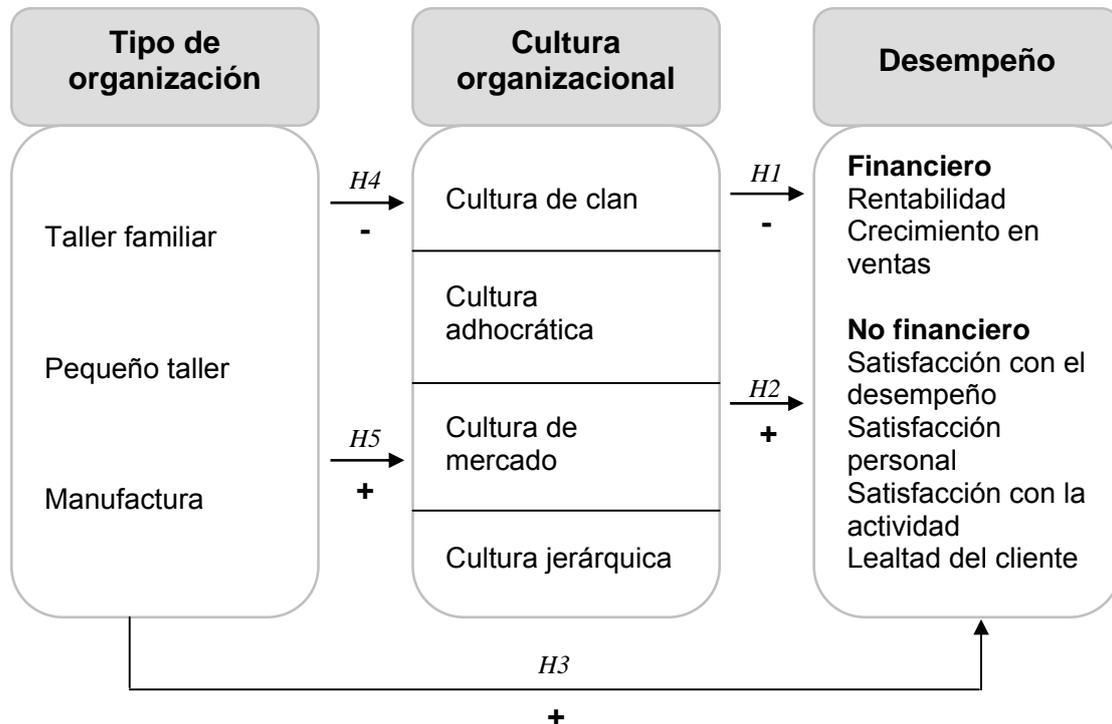
*H2.* Los negocios de artesanía con cultura adhocrática, con cultura de mercado y con cultura jerárquica, se correlacionan positivamente con el desempeño del negocio.

*H3.* El tipo de organización se correlaciona positivamente con el desempeño de los negocios de artesanía.

*H4.* El tipo de organización se correlaciona negativamente con la cultura de clan.

*H5.* El tipo de organización se correlaciona positivamente con la cultura adhocrática, con la cultura de mercado y con la cultura jerárquica.

## 2.9 Modelo de investigación



**Figura 3.** Modelo de investigación

## 2.10. Concepto de cultura organizacional

Las organizaciones, integradas por individuos que trabajan de manera interdependiente para generar algún producto o servicio, enfrentan un problema esencial: el control. Pues la interdependencia de los miembros exige una coordinación para garantizar que la actividad dé resultados eficientes a la organización. Así, la coordinación y el control son necesarios, y cómo alcanzarlos con eficiencia y de manera humanitaria, son problemas de la organización (Pfeffer, 2000).

En este sentido, para Pfeffer (2000), la cultura organizacional, junto con el uso de premios e incentivos, incluidas las recompensas negativas y la vigilancia; los procesos de compromiso y de socialización y, el liderazgo, constituyen mecanismos de control social en los ambientes organizacionales y tienen el propósito de dirigir y motivar la conducta. El uso de los premios e incentivos varía de acuerdo con el momento y el lugar, dependiendo del grado de aceptación y predominio de la

perspectiva económica de comportamiento organizacional. En cambio, el compromiso, la cultura y ciertos aspectos de liderazgo se interesan y modifican las premisas fundamentales de decisión, las percepciones personales, las creencias y los valores, y actúan frecuentemente en las emociones, usando el corazón tanto como la cabeza.

Así pues, la cultura, como mecanismo de control social, es importante porque ofrece varias ventajas sobre el control externo. Para manejar el control externo, se debe conocer con anterioridad qué comportamientos o resultados son relevantes, lo cual no siempre es posible, debido a la complejidad de la tarea y a circunstancias inesperadas. Sin dejar de mencionar el rechazo que los miembros de la organización puedan manifestar hacia los controles externos, particularmente cuando dichos controles son usados por primera vez en una situación dada. Lo cual es superado por el control cultural, porque los controles provienen de la interiorización de los valores y porque son los mismos compañeros quienes se encargan de practicarlos (Pfeffer, 2000).

No obstante, los que creen la cultura pueden usarse como un mecanismo de control, son acusados, por los que no lo hacen, de ser poco realistas sobre el potencial para controlar las interpretaciones. Por lo que el enfoque simbólico-interpretativo, ofrece una posición intermedia en este debate, afirmando que los gerentes tienen el potencial para convertirse en poderosos símbolos dentro de sus organizaciones. Como símbolos, los gerentes representan los significados que otros empleados asocian con la organización. Sin embargo, el poder simbólico de los gerentes y los significados que representan, dependen de las interpretaciones que otros miembros de la organización les dan, así, el éxito del liderazgo requiere la adaptación a sistemas de interpretación simbólica que constituyen la cultura organizacional (Hatch, 1997).

Dada su importancia, en el estudio de la cultura se han involucrado diferentes disciplinas como la antropología, sociología, psicología, teoría de la organización,

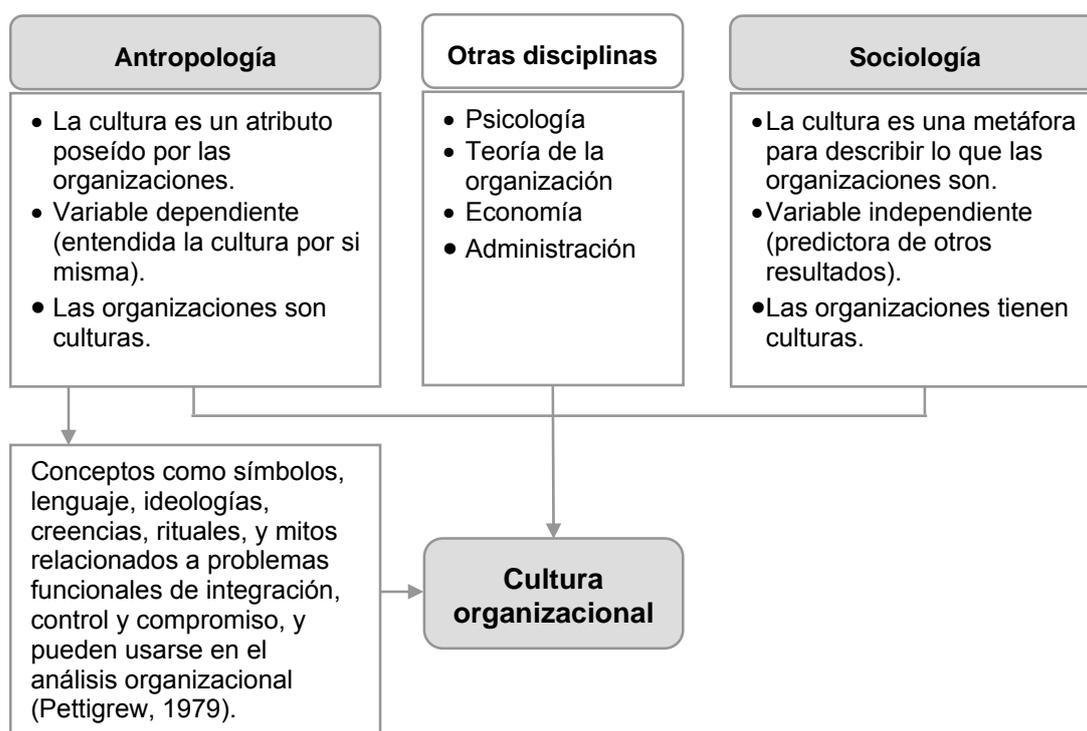
economía y administración; cada una bajo un nivel específico de análisis, es decir, la cultura de una tribu, una nación, una organización, una sociedad o un país (Teerikangas y Very, 2006). Al respecto, no existe un punto de vista dominante para el concepto de cultura organizacional, sino una mezcla de ideas y aproximaciones (Sánchez, 2000) para comprender y mejorar las organizaciones (Gámez, 2007).

Desde el punto de vista organizacional, la cultura ha estado en boga desde finales de la década de los 70's (Roca, 2001), por lo que han surgido infinidad de conceptos, como de autores, que definen la cultura organizacional, impidiendo que el concepto sea unívoco, sino más bien es complejo y confuso, ya que desde la misma antropología, de donde los estudios organizacionales retoman el concepto, no hay un consenso acerca de su significado (García, 2006; Henri, 2006; Gámez, 2007; Roca, 2001; Tunal y Camarena, 2007, Dávila y Martínez, 1999; Sánchez, 2000 y Pfeffer, 2000). Incluso, se menciona que existen alrededor de 200 conceptos de cultura, los cuales van desde el enfoque antropológico, hasta el de la organización (Gámez, 2007).

Los antropólogos, sin embargo, se mantienen a la defensiva, argumentando que la tradición antropológica establece un vínculo, casi indisoluble, entre la antropología y el concepto de cultura, con el fin de evitar una traslación del concepto al ámbito empresarial – organizacional. Al mismo tiempo que han aceptado ser los principales responsables de la ambigüedad del concepto, por lo que consideran que las aportaciones de otras disciplinas pueden ser de gran utilidad (Roca, 2001).

No obstante, el origen del concepto de cultura organizacional, que se muestra en la figura 4, se atribuye a dos disciplinas principales: la antropología, para la cual las organizaciones son cultura; y la sociología, que sostiene que las organizaciones tienen culturas (Cameron y Quinn, 1999 y Meek, 1988). Cada disciplina desarrolló dos acercamientos a la cultura: un acercamiento funcional (p. ej., la cultura surge del comportamiento colectivo) y un acercamiento semiótico (p. ej., la cultura reside en la interpretación y cogniciones individuales). El primero considera que se pueden

identificar diferencias en las culturas organizacionales, que dichas culturas pueden ser cambiadas y medidas empíricamente. El segundo, asume que nada existe en la organización excepto la cultura. Por lo tanto, para el primer acercamiento, la cultura es un predictor potencial de otros resultados organizacionales (por ejemplo, efectividad o desempeño), mientras que para el segundo, es un concepto independiente de cualquier otro fenómeno (Cameron y Quinn, 1999).



**Figura 4.** Origen del concepto de cultura organizacional.  
Fuente: Elaboración propia con base en Cameron y Quinn (1999:133); Meek (1988:470) y Pettigrew (1979).

Para la antropología, la cultura es una estructura que facilita el entendimiento de las sociedades (Kotter y Heskett, 1992, citado por Lim, 1995) y busca comprender cómo los valores y creencias que conforman una sociedad, afectan su estructura y funcionamiento.

En este sentido, Pettigrew (1979), define a la cultura organizacional como *“una amalgama de conceptos relacionados como símbolos, lenguaje, ideologías,*

*creencias, rituales, y mitos, los cuales se relacionan a los problemas funcionales de integración, control y compromiso, y pueden usarse en el análisis organizacional.”*

Desde la perspectiva sociológica, el estudio de la cultura organizacional inició en los 60's, pero con la publicación de los trabajos de Ouchi y Peters y Waterman, en la década de los 80's, empezó a incrementarse la investigación sobre el tópico y el interés de los directivos (Teerikangas y Very, 2006 y Gámez, 2007).

Así, en 1981 William Ouchi publicó, en su libro Teoría Z, un capítulo denominado “Una cultura Z”, en el cual enfatiza que la cultura implica los valores de una compañía, tales como agresividad, defensividad o agilidad, los cuales fijan un patrón para las actividades, las opiniones y las acciones. Una cultura Z (clan) tiene un sistema distinto de valores, entre ellos empleo a largo plazo, confianza, amistad, trabajo conjunto y una estrecha relación personal. De todos los valores, el compromiso es el más importante (Ouchi, 1981). En otros documentos, Ouchi muestra que las empresas que se aproximan a los criterios de la Teoría Z, generan más lealtad, una moral más alta, mayor salud y sentimientos positivos en todos los niveles de la jerarquía, similar a una compañía que funciona con una Teoría A (burocrática), lo que las hace diferentes, es que las compañías con una Teoría Z, son más eficaces (Schein, 1981).

Después de haber mencionado las dos principales perspectivas que conforman el concepto de cultura organizacional, es importante señalar que por su amplitud y alcance global, la cultura es indetectable y en muchos casos invisible para los miembros de la organización, quienes son inconscientes de ella, hasta que experimentan una nueva cultura o hasta que se hace abierta y explícita (Cameron y Quinn, 1999 y Steven, 1989), lo cual dificulta su definición, ya que está compuesta por valores, creencias, suposiciones, percepciones, normas de conducta, artefactos y modelos de comportamiento.

Como la cultura es socialmente construida, es una energía social que mueve a los

miembros de la organización a actuar, al mismo tiempo que les proporciona el significado, la dirección y la movilización que los mantiene unidos. Funciona como un mecanismo de control de la organización, aprobando o prohibiendo comportamientos de manera informal (Steven, 1989).

Al respecto, Pfeffer (2000) retoma a O'Reilly y Chatman (1996) y menciona que hay cuatro elementos, mediante los cuales las organizaciones manejan la cultura: 1) los sistemas de participación en la toma de decisiones, que incrementa el compromiso con la organización y con las decisiones tomadas; 2) la transmisión de mensajes, por parte de los gerentes de las organizaciones, respecto de lo que es importante y se valora, por medio de mecanismos como a qué dedican su tiempo, sobre qué preguntan y de qué hablan. El lenguaje, los símbolos y los rituales son importantes para crear y mantener la cultura; 3) las culturas se crean mediante información social compartida, en especial cuando la gente ingresa a una organización, se siente insegura respecto de que hacer y cuáles son las reglas del juego. Mantener cierta congruencia es difícil, más aún cuando existen presiones inmediatas de desempeño, pero tal congruencia resulta decisiva para crear una cultura fuerte y poner en práctica el control cultural y 4) las organizaciones influyen en el comportamiento, por medio de sistemas de premios. A pesar de estas formas de control cultural, existe la amenaza de que los que no se adaptan serán expulsados de la organización, y este temor es un factor poderoso que promueve la aceptación de los valores centrales y premisas de decisión de las organizaciones.

En este sentido, desde la teoría organizacional, se han desarrollado diferentes aproximaciones al concepto de cultura organizacional. Una de ellas es la clasificación de Smircich (1983), quien identifica tres metáforas predominantes para comprenderla: cultura como variable externa, como variable interna y como una metáfora de raíz.

La cultura organizacional, como variable externa, se entiende como un fenómeno nacional que influye en el desarrollo y esfuerzo de creencias en el contexto

organizacional. La cultura se concibe como una variable independiente y externa que influye en las organizaciones y es llevada a la organización a través de la membresía; es decir, al ingresar a una organización, los empleados que han estado influenciados por múltiples instituciones culturales como la familia, iglesia, comunidad, educación, las traen a la organización para nutrir su realidad.

Como variable interna, se entiende a las organizaciones como fenómenos que producen cultura; son vistas como instrumentos sociales que producen bienes, servicios y subproductos, tales como artefactos culturales. La cultura se define entonces, como *“un pegamento social que mantiene unida a la organización, expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización; tales valores se mantienen a través de mitos, historias, leyendas y lenguaje especializado.”*

Desde la visión de la cultura como una metáfora de raíz, las organizaciones se entienden como culturas; es decir, la cultura no es algo que las organizaciones tienen, sino es algo que las organizaciones son.

Alvesson (1993), citado por Dávila y Martínez (1999), mantiene una postura similar a la de Smircich e indica que la cultura se puede conceptualizar desde dos vertientes: como herramienta o como trampa. Como herramienta, la cultura es un mecanismo para promover acciones administrativas más efectivas, o para lograr la efectividad de la organización. Como trampa, es un punto de entrada hacia el entendimiento y la reflexión crítica de la vida organizacional y del trabajo. Desde esta vertiente, la cultura es vista como un obstáculo para la racionalidad económica y la efectividad. Aunque, aparentemente, estas posturas son opuestas, ambas se basan en los mismos supuestos: 1) la cultura es un patrón de significados, que es inventada e invisible, que se toma por hecho, y que está profundamente arraigada en la organización; 2) la cultura es la única identidad común de la organización, y 3) la cultura dirige la conducta de los miembros de la organización. Independientemente de si las organizaciones tienen cultura o son culturas, los

supuestos son los mismos y la utilidad del concepto sigue siendo la misma: establecer el control y efectividad organizacionales. A continuación se presentan algunos conceptos de cultura organizacional (véase cuadro 1).

**Cuadro 1.** Definiciones de cultura organizacional.

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
Barney	1986	<i>“Conjunto de valores, creencias, suposiciones y símbolos que definen la manera en la que una empresa dirige su negocio”</i>
Steven	1989	<i>“Fuerza social que controla el patrón de comportamiento de los miembros de la organización al compartir cogniciones y percepciones de significados y realidades, proporcionando energía afectiva para la movilización e identificando quien pertenece y quien no”</i>
Gordón,	1991	<i>“Sistema específico de suposiciones y valores extensamente compartidos que dan lugar al modelo de comportamiento típico de la organización. Este sistema de cognición y el modelo de comportamiento son transmitidos a los miembros de la organización de manera formal (p.ej., declaraciones de misión) e informal (p.ej., la manera de hablar)”</i>
Gordon y DiTomaso	1992	<i>“Patrón de creencias y valores compartidos y estables que son desarrollados dentro de una compañía a través del tiempo”</i>
Obgona y Harris	2002	<i>“Suma colectiva de creencias, valores, significados y suposiciones que son compartidos por un grupo social y que ayudan a formar las maneras en que responden a sí mismos y a su ambiente externo”</i>
Aparecida y Grecco, citados por Huertas	2005	<i>“Producto de la adopción de determinados modos de organización y gestión del trabajo, manifestación de un conjunto de comportamientos socialmente adquiridos y practicados, que orientan el modo de llevar la vida, sustentan la unidad del grupo, revelan el significado simbólico del universo y de los valores existentes; los cuales no están desvinculados de las estructuras y patrones socioculturales”</i>
Porter	2006	<i>“Conjunto de normas y actitudes difíciles de definir que contribuyen a configurar la organización”</i>
Tunal y Camarena	2007	<i>“Resultado de aspectos formales e informales de la estructura, como sistemas de control, reglas, normas y relaciones interpersonales. Permite una cohesión interna y una capacidad de respuesta frente al entorno, específicamente, ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización”</i>
Gámez	2007	<i>“Conjunto de conductas aprendidas o la programación colectiva de la mente, que distingue a un grupo humano de otro y se transmite de una generación a otra, cambiando de forma gradual y continúa”</i>

Uno de los más destacados estudiosos de la cultura organizacional: Edgar H. Schein (1984), definió a la cultura organizacional como *“el patrón de suposiciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”*.

Para Cameron y Quinn (1999), la cultura organizacional es reflejada por lo que es valorado, por los estilos de mando dominantes, por el lenguaje y los símbolos, los procedimientos y rutinas, y las definiciones de éxito; características que hacen única a una organización.

Como se muestra en las definiciones presentadas en el cuadro 1, no existe un concepto de cultura organizacional generalmente aceptado. No obstante, existen elementos comunes en las definiciones como valores, supuestos, creencias, símbolos, artefactos, rituales, normas, actitudes, modelo o patrón de comportamiento, etc.

Para Hatch (1997), los **supuestos** representan lo que los miembros relevan como realidad, para así influir en lo que perciben y piensan y siente. Los supuestos son dados por hecho. Existen fuera de la conciencia ordinaria y son, principalmente, inaccesibles al conocimiento.

Los **valores** son principios sociales, objetivos y normas sostenidas dentro de una cultura para tener valor intrínseco. Definen lo que les preocupa a los miembros de una organización, como la libertad, la democracia, la tradición, la riqueza, o la lealtad. Constituyen la base para hacer juicios sobre lo que es correcto y lo que está mal, que es la razón por la que son mencionados como moral o código de conducta. Dado que los valores se utilizan como estándares para hacer juicios morales, a menudo son asociados con emociones fuertes. Los valores son más

conscientes que los supuestos básicos, pero generalmente, no están en la parte superior de la mente de los miembros. Sin embargo, los miembros de una organización son capaces de reconocer sus valores con bastante facilidad y se vuelven conscientes de ellos, sobre todo, cuando alguien trata de cambiar su cultura de manera fundamental. Cuando los valores son desafiados, el desafío a menudo viene de los miembros marginales de la organización, como los recién llegados o revolucionarios, o desde fuera (Hatch, 1997).

Según Hatch (1997), las **normas** están estrechamente relacionadas con los valores. Se trata de reglas no escritas que permiten a los miembros de una cultura saber lo que se espera de ellos en diferentes situaciones, como: cuándo y a quién se debe informar de problemas potenciales, el tipo de ropa que se debe usar, y si es adecuado mostrar las emociones en el lugar de trabajo.

Mientras los valores especifican lo que es importante para los miembros de una cultura, las normas establecen que tipos de comportamiento puede esperar uno del otro. Entonces, los valores definen que es valorado, mientras las normas aclaran lo que debe ser considerado normal o anormal.

Los **artefactos** son la parte visible, tangible y audible de comportamiento. Las categorías de artefactos incluyen: objetos físicos creados por los miembros de una cultura, manifestaciones verbales y escritas de lenguaje hablado y rituales, ceremonias y otras manifestaciones de conducta (Hatch, 1997). Los miembros de una cultura pueden o no ser conscientes de su cultura o de los artefactos, pero los artefactos pueden ser directamente observados.

La complejidad del concepto de cultura organizacional, dificulta su análisis, más aún, su medición. Por lo tanto, para entender cómo está formada la cultura, varios autores han desagregado el concepto en múltiples niveles (Sánchez, 2005). Uno de ellos es Schein (1981; 1984 y 2001), quien distingue tres niveles en los que se manifiesta la cultura como un fenómeno compartido: 1) “artefactos” visibles y

tangibles, 2) creencias y valores adoptados; y 3) lo menos visible, los supuestos básicos compartidos, dados por hecho (véase figura 5).



**Figura 5. Niveles de cultura organizacional**

Fuente: Schein, E. H. (1981; 1984 y 2001)

El primer nivel, es el de los artefactos visibles, audibles y tangibles - el patrón de comportamiento, rituales, mitos, historias, el ambiente construido de la organización, su arquitectura, tecnología, el diseño de la oficina, la manera de vestir, los documentos públicos como cartas, materiales de orientación del empleado, los productos, etc. – Estos datos pueden ser fáciles de obtener, pero difíciles de interpretar. Con ellos es posible describir “cómo” un grupo construye su ambiente y qué modelo de comportamiento es perceptible entre los miembros, sin embargo, a menudo, no se puede entender la lógica subyacente de “por qué” un grupo se comporta de la manera en que lo hace (Schein, 1984).

En el segundo nivel, están los valores que rigen el comportamiento de los miembros. Las razones de por qué las cosas deben ser como son, p.ej., cartas, declaración de objetivos, normas, códigos éticos, declaración de valores de la organización, etc. Debido a la dificultad para identificar directamente los valores, a menudo, es necesario realizar entrevistas con los miembros clave de la organización o analizar el contenido de los artefactos como documentos y cartas. Sin embargo, se corre el riesgo de encontrar un resultado idealizado, ya que las personas mencionan cómo les gustaría que fueran los valores y no cómo realmente son (Schein, 1984).

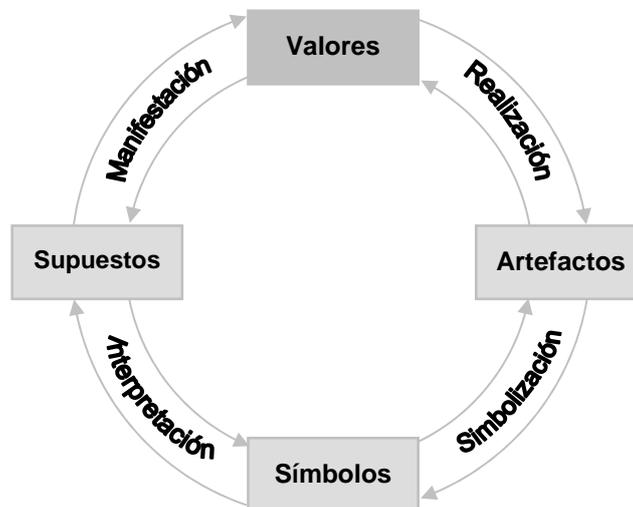
Para entender realmente una cultura y para averiguar más completamente los valores del grupo y el comportamiento, es necesario profundizar en los supuestos básicos, que son típicamente inconscientes, pero que en realidad determinan cómo los miembros del grupo perciben, piensan y sienten. Tales supuestos, conforman el tercer nivel y son respuestas acertadas a problemas de naturaleza interna y externa, que en algún momento fueron valores conscientes pero, como un valor conduce a un comportamiento, y como aquel comportamiento comienza a solucionar el problema que lo provocó, el valor se transforma gradualmente en supuesto básico sobre cómo son realmente las cosas. Con el transcurso del tiempo, tales supuestos o premisas se fueron dando por hecho, dejando de ser conscientes, para volverse inconscientes (Schein, 1984).

Más adelante, Hatch (1993) encuentra que el modelo de cultura organizacional de Schein, presenta algunas lagunas como símbolos y procesos. Para llenar tales lagunas, Hatch propone un modelo dinámico de cultura organizacional, en el cual, además de los supuestos, valores y artefactos del modelo de Schein, agrega un cuarto elemento que son los símbolos. Esto no desecha el modelo de Schein, más bien se combina con ideas de la perspectiva simbólica interpretativa de la teoría organizacional, para mayor utilidad.

Los supuestos, valores, artefactos y símbolos son relacionados por flechas, donde los eslabones son procesos que tienen modos temporales de operación hacia adelante (proactivo/anticipado) y hacia atrás (retrospectivo/retroactivo). Los modos proactivos/retroactivos representan el papel de actividad en la cultura, mientras que los modos anticipados y retrospectivos representan la posibilidad de reflexividad y el conocimiento cultural. Este modelo se llama “dinámica cultural” (véase figura 6).

En este sentido, los elementos de la cultura (supuestos, valores, artefactos, y símbolos) se hacen menos centrales, de modo que las relaciones que los unen se convierten en el centro. Con este cambio de los conceptos de cultura, de estáticos a dinámicos, Hatch (1993) reformula la teoría de Schein, en términos de

dinamismo, mediante la descripción de las relaciones entre los elementos culturales como procesos.



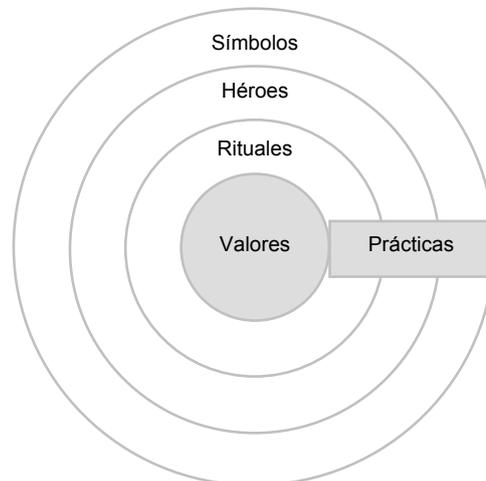
**Figura 6.** Modelo de dinámica cultural  
Fuente: Hatch (1993:660)

Años más tarde, Hofstede, Neuijen, Daval y Sanders (1990), clasificaron las manifestaciones de la cultura en cuatro categorías: símbolos, héroes, rituales y valores (véase figura 7).

Los símbolos son palabras, gestos, pinturas u objetos que llevan a un significado particular de una cultura. Los héroes son personas, vivas o muertas, reales o imaginarias, que poseen características favorablemente apreciadas en la cultura y sirven de modelo para el comportamiento. Los rituales son actividades colectivas técnicamente superfluas pero socialmente esenciales dentro de una cultura. Estas tres categorías fueron agrupadas y les llamaron "prácticas", porque son visibles a un observador, aunque su significado cultural radica en la manera en que son percibidos dentro de la organización.

El centro de la cultura está formado por "valores", en el amplio sentido de los sentimientos, lo no específico del bien y del mal, lo hermoso y lo feo, lo normal y lo anormal, lo racional y lo irracional, el sentimiento que es a menudo inconsciente y raras veces discutible, que no puede ser observado como tal, pero es manifestado

en las alternativas de comportamiento. Los valores se adquieren desde la infancia, principalmente en la familia y en la vecindad, y posteriormente en la escuela. Las prácticas organizacionales, se aprenden con la socialización en el lugar de trabajo.



**Figura 7.** Manifestaciones de la cultura  
Fuente: Hofstede, Neuijen, Daval y Sanders (1990, 291)

Uno de los perfiles culturales, más extensamente usados, es el de las cuatro dimensiones de Hofstede, basadas en el factor de respuestas al cuestionario que analiza el individualismo-colectivismo, masculinidad-feminidad y tolerancia de la ambigüedad-distancia de poder. Estas dimensiones usadas inicialmente para describir culturas nacionales, también se han utilizado para describir culturas organizacionales. Otro acercamiento ha utilizado dimensiones sociológicas, para crear el perfil de una organización determinada e identificar cuestiones críticas de valores como universalismo vs. particularismo, individualismo vs. Colectivismo, afectivo vs. neutro, específico vs. difuso, orientación al tiempo y el grado de control sobre la naturaleza.

Otra versión toma una o dos dimensiones, consideradas conceptualmente centrales, y crean una tipología basada en una tabla de dos por dos con esas dimensiones. Cameron y Quinn (1999) emplearon (a) flexibilidad contra estabilidad y (b) control e integración interna contra diferenciación externa para crear cuatro tipos de cultura: de clan adhocracia, jerarquía y mercado.

Por otra parte, Reynolds (1986) en su revisión de la literatura, encuentra 14 dimensiones para medir la cultura organizacional: 1) énfasis externo vs. interno, 2) enfoque de tarea vs. social, 3) seguridad vs. riesgo, 4) conformidad vs. individualidad, 5) reconocimientos individuales vs. grupales, 6) toma de decisiones individual vs. colectiva, 7) toma de decisiones centralizada vs. descentralizada, 8).

Considerando a cultura como un sistema de control, para lograr la cohesión interna y una capacidad de respuesta al entorno en el que se desenvuelve el negocio, para la medición de la cultura, en el presente trabajo, se elige el modelo de valores de competencia (MVC), propuesto por Cameron y Quinn (1999).

Así, cuando se habla de una cultura organizacional específica, se hace referencia a su cultura dominante, es decir, a aquella cultura cuyos valores y creencias son compartidos por la mayoría de sus integrantes. Aunque, en una misma organización pueden coexistir, con una cultura dominante, varias subculturas (Vargas, 2005).

Según la intensidad con que los valores y creencias sean compartidos, conocidos e impulsen la conducta de los individuos en la organización, la cultura será débil o fuerte. Las culturas fuertes tienen mayor impacto en el comportamiento. Por lo tanto, mientras más fuertes sean los rasgos culturales, determinarán no solo la conducta de los participantes internos, sino que pueden, además, imponer rituales y procedimientos a los integrantes de organizaciones relacionadas con el negocio, creando así, un clima de alto control del comportamiento. Entonces, una cultura fuerte muestra un alto grado de acuerdo entre los miembros acerca de lo que representa la organización, propiciando una alta cohesión, lealtad y compromiso organizacionales (Etkin y Scvarstein, 1992 y Robbins, 1999).

Entonces, para el presente trabajo, la cultura organizacional, es un modelo de comportamiento integrado por valores, supuestos, creencias, símbolos, artefactos, rituales, normas y actitudes; compartidos por los miembros del negocio de

artesanía para lograr la cohesión interna y una capacidad de respuesta al entorno en el que se desenvuelve, considerados como la forma correcta de hacer las cosas, por lo que pueden ser enseñados a los nuevos integrantes del negocio.

### **2.11 Concepto de desempeño del negocio**

La medición del desempeño es uno de los aspectos más problemáticos en el campo de la teoría organizacional (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Plinio, 2002) y aún no se llega a un consenso con respecto a la terminología, niveles de análisis y bases conceptuales para la evaluación del desempeño.

Lusthaus, *et. al.* (2002), mencionan que *“en los años cincuenta, el desempeño era la medida en que una organización, como sistema social, cumplía sus objetivos. En los años sesenta y setenta, el desempeño se definía como la capacidad de una organización de explotar su entorno para tener acceso a recursos escasos. En los años ochenta y noventa, se reconoció que la identificación de las metas de la organización es algo más complejo de lo que se pensaba.”*

En este sentido, antes de los años 80's, el proceso de medición de desempeño era compatible con un acercamiento de contabilidad analítica de costos, que acentuó indicadores financieros selectivos como la utilidad y el rendimiento de la inversión. Sin embargo, este acercamiento fue criticado considerablemente debido a que únicamente se centra en indicadores financieros, lo cual podría alentar el pensamiento a corto plazo de la organización (Gomes, Yasin y Lisboa, 2006).

Venkatraman y Ramanujam (1986), señalan que la concepción mas simple del desempeño del negocio, se centra en el uso de simples indicadores financieros como crecimiento en ventas o rentabilidad (reflejada por porcentajes como retorno sobre la inversión, retorno sobre ventas y retorno sobre capital), basados en resultados que reflejan el cumplimiento de las metas económicas de la empresa. Sugieren que un concepto más amplio de los resultados de la empresa, debería poner más atención a indicadores de desempeño operacional (no financieros), en

adición a los indicadores de desempeño financiero.

Otro punto de vista, es el de Gimeno, *et al.*, (1997), quienes parten de un modelo unidimensional de desempeño, argumentando que la supervivencia organizacional está determinada por dos dimensiones principales: 1) el desempeño económico de la organización y 2) el límite o umbral de desempeño de la organización. El límite de desempeño es el nivel por debajo del cual los principales integrantes de la organización actuarán para disolverla. Esto implica que la supervivencia no es estrictamente una función de desempeño económico, sino un desempeño relativo a un límite específico de la empresa.

Por otro lado Vorhies y Harker (2000), definen el desempeño organizacional como un constructo multidimensional, que afecta áreas financieras, operacionales, y las relacionadas con el cliente, que se refleja en el incremento en ventas y en el aumento de la participación en el mercado.

Más tarde, Kumar, Subramanian y Strandholm (2002), consideraron al desempeño como aquellos aspectos que son especialmente críticos para la supervivencia en el largo plazo, el crecimiento y rentabilidad de las organizaciones, por ejemplo: el crecimiento en ingresos, el control de gastos operacionales, la participación en el mercado, el margen de ganancias netas y el rendimiento sobre nuevos servicios.

Otros autores como Laitinen (2002), son más breves y definen el desempeño como *“la capacidad de un objeto para producir resultados en una dimensión determinada a priori, en relación con un objetivo.”* Por lo tanto, es necesario tener, primero, un objeto cuyo desempeño debe ser considerado; segundo, una dimensión en la cual se está interesado; y tercero, un objetivo fijado para el resultado. La presencia de estos tres elementos asegura que el "desempeño", realmente existe.

Yusuf y Saffu (2005), consideran que la eficiencia, la eficacia, y la adaptabilidad, son dimensiones supremas de desempeño que deberían ser importantes para los

gerentes. En su estudio consideran las dimensiones de crecimiento en ventas, participación en el mercado, y rentabilidad total para medir el desempeño de las empresas, es decir, aspectos netamente financieros.

En un estudio específico sobre minoristas de artesanías, Paige y Littrell (2002), mencionan que los empresarios relacionados con las artes tienen un fuerte enfoque en el producto, en los materiales y en la preservación de la tradición y que al definir su éxito, consideran otros factores además de las ganancias y el crecimiento financiero, como el logro de su independencia, desarrollo de su creatividad, refuerzo de su identidad cultural, engrandecimiento de la tradición artesanal y la obtención de control sobre su propia vida.

En este sentido, Gimeno (2004), en su estudio acerca del desempeño en la empresa familiar, agrupa factores diferentes al desempeño económico en una dimensión llamada satisfacción, que representa el nivel de agrado con el estado de las relaciones familia-empresa. La satisfacción se refiere al grado en que se cumplen las expectativas puestas por la familia en su relación con la empresa. Está integrada por el mantenimiento del buen clima y la ausencia de conflicto, el trabajo para los hijos, el prestigio y reconocimiento social, la seguridad económica, la vida confortable, el sentimiento de justicia, el desarrollo social y la paternidad de una obra. Dando mayor importancia a aspectos no económicos.

Otros autores como Hernández *et al.*, (1998), Domínguez, *et al.*, (2004), Regino, *et al.*, (2006) y Hernández, *et al.*, (2007), han analizado el sector artesanal mexicano, determinando algunos indicadores para definir el éxito de los negocios de artesanía: antigüedad del negocio, satisfacción con el ingreso, recreación y diversión, bienestar, atiendo posesión de bienes, vivienda, nivel educativo, seguridad económica; participación en el mercado, satisfacción con el negocio, índice de exportaciones, prestigio y lealtad del cliente; mejores niveles de vida de los artesanos, incremento en sus exportaciones; satisfacción de la demanda, impacto en ventas y permanencia en el negocio.

Sin embargo, en los indicadores de recreación y diversión, bienestar, atuendo posesión de bienes y vivienda, dan por hecho que los artesanos los obtienen con los ingresos generados por la venta de artesanías, sin considerar que estos se pueden obtener de otras formas como envíos de remesas por parte de familiares inmigrantes, herencia de los padres, apoyos gubernamentales, entre otros. Por lo tanto, los indicadores propuestos por Paige y Littrell (2002): desempeño financiero, aumento del ingreso personal, y riqueza; libertad e independencia, control de su propio futuro y ser ellos mismos los jefes, parecen ser más adecuados para medir el desempeño de los artesanos.

Es importante mencionar que en las empresas familiares, como los negocios de artesanías de México, rara vez se llevan registros contables de su actividad empresarial, no hay un control de sus ventas, de sus compras, ni de el tiempo invertido en el proceso de producción (Hernández, *et al.*, 2007), lo cual hace necesario considerar no sólo aspectos financieros, sino agregar además aspectos cualitativos para medir el desempeño de los negocios de artesanías.

Así, se tiene entonces que, el desempeño de los negocios de artesanías no sólo está dado por indicadores económicos, sino que agrega un aspecto cualitativo: satisfacción, para tener un panorama más integral del desempeño de la empresa y anticiparse a la poca información que puedan proporcionar los empresarios, ya que, en muchas ocasiones, no están dispuestos a proporcionar información detallada de la contabilidad sobre el desempeño de la empresa porque sienten desconfianza hacía personas ajenas a su organización (Garg, *et al.*, 2003).

En el presente estudio, desempeño se define como el impacto del negocio de artesanías, que se refleja por el desempeño financiero, determinado por la rentabilidad y el crecimiento en ventas y por el desempeño no financiero, dado por la satisfacción del dueño con el negocio y por la lealtad del cliente.

### **2.11.1 Rentabilidad**

El desempeño financiero de una empresa, es uno de los aspectos más importantes y difíciles de determinar. Una herramienta útil para ello, es la rentabilidad, que es una medida relativa de las utilidades, es la comparación de las utilidades netas obtenidas en el negocio en relación con las ventas, con la inversión realizada y con los fondos aportados por sus dueños. La utilidad neta es el incremento del patrimonio resultante de una operación lucrativa de la empresa. Es un efecto sobre el patrimonio mediante el incremento de cualquier activo o la disminución del pasivo (Morillo, 2001).

Así, la rentabilidad financiera señala la capacidad de la empresa para producir utilidades a partir de la inversión realizada. Dicha rentabilidad se calcula mediante el siguiente coeficiente: utilidad neta/capital contable (Morillo, 2001).

Según Contreras (2006), la rentabilidad se puede determinar con el sistema de análisis DuPont, que es una estructura que permite examinar minuciosamente los estados financieros de la empresa y evaluar su condición financiera. Este sistema fusiona el estado de resultados y el balance general en dos medidas sumarias de rentabilidad: el rendimiento sobre los activos (RSA o ROI) y el rendimiento sobre el capital contable (RSC o ROE).

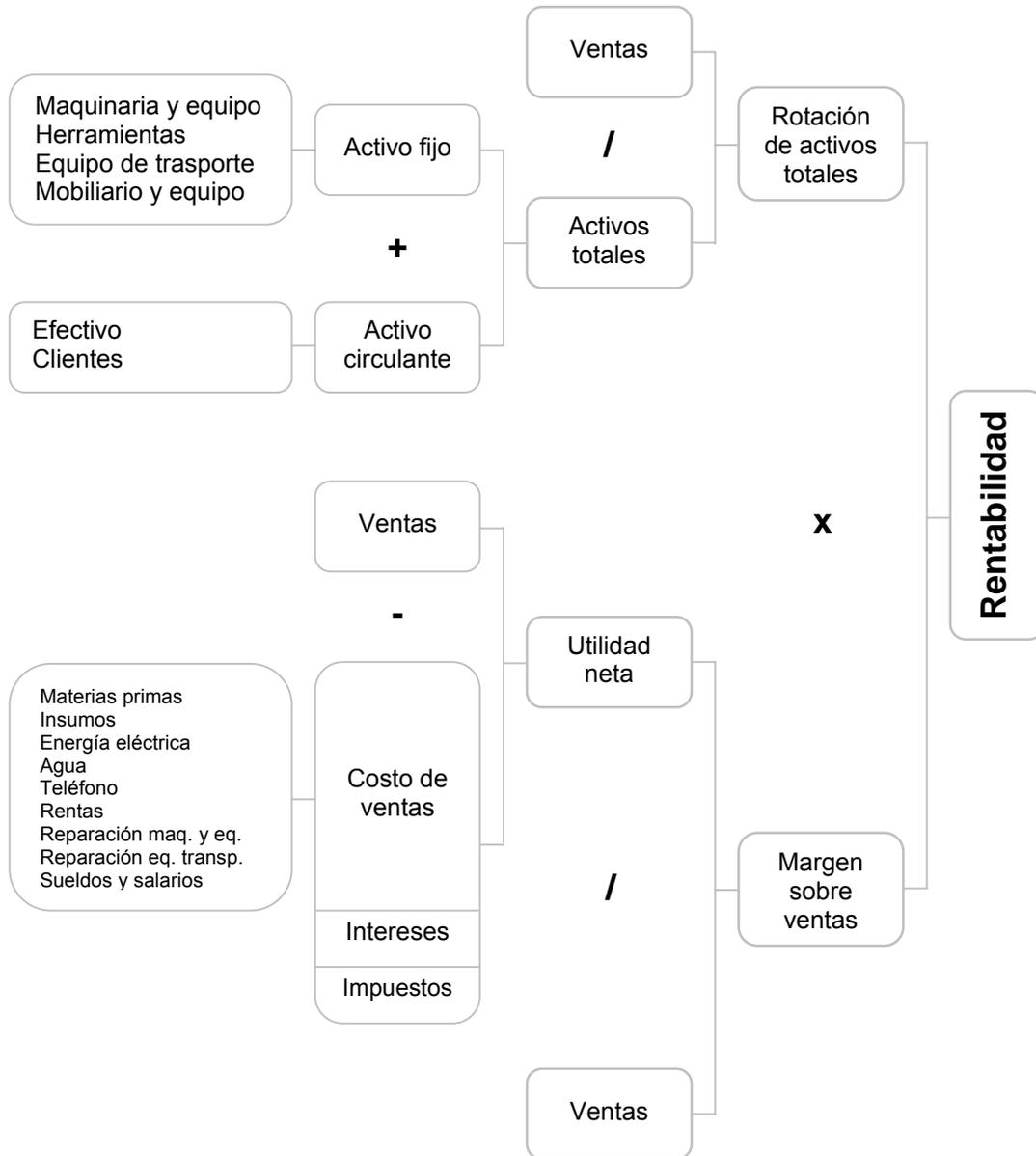
El sistema DuPont agrupa el margen de utilidad neta, como medida de rentabilidad de la empresa en ventas, con la rotación de activos totales, como medida de la eficiencia en la utilización de activos para generar ventas. Del producto de estas dos razones resulta el rendimiento sobre los activos RSA o ROI (Contreras, 2006), como se aprecia en la figura 8.

$$\text{RSA} = \text{ROI} = \text{margen de utilidad neta} \times \text{rotación de activos totales.}$$

### **2.11.2 Crecimiento del negocio.**

El crecimiento del negocio es la comparación del ingreso por ventas del año

anterior y del actual. Si la diferencia es negativa hay decremento, si es positiva hay crecimiento y hay estancamiento cuando la diferencia es cero (Hernández *et al.*, 2007; García, 2006).



**Figura 8. Método Dupont**

Fuente: Elaboración propia, con base en Contreras (2006)

### 2.11.3 Satisfacción del dueño con el negocio

Hernández *et al.* (1998), considera indicadores como recreación y diversión,

bienestar, atuendo, posesión de bienes, vivienda y seguridad económica, para medir el éxito de los negocios de artesanías. Estos indicadores se pueden agrupar como satisfacción con el negocio, debido a que representan, de manera subjetiva, la efectividad del negocio, percibida por el artesano.

Para Gimeno (2004), la satisfacción representa el nivel de agrado con el estado de las relaciones familia-empresa. Por lo tanto, la satisfacción esta relacionada con el grado en que se cumplen las expectativas puestas por el dueño del negocio en su relación con la empresa.

Domínguez, *et al.*, (2004), mencionan que la satisfacción con el negocio es qué tanta efectividad tiene el negocio, su bondad; qué tanto le permite mejorar el nivel de vida del artesano. Midieron la dimensión por el conjunto de bienes y servicios que los artesanos tienen como producto de su negocio.

Hernández, *et al.*, (2007), consideraron en su estudio la satisfacción con el negocio, incluyendo indicadores como satisfacción de la demanda, impacto en ventas y permanencia en el negocio. Donde la satisfacción de la demanda es la suficiencia en el volumen de producción para cubrir la demanda; el impacto en ventas es la importancia del ingreso por venta de artesanías frente a otros ingresos del artesano; y la permanencia en el negocio es la posibilidad de continuar con la actividad artesanal.

Así, la satisfacción es el grado en que se cumplen las expectativas puestas por el artesano en relación con el negocio, su vida personal y su actividad.

#### **2.11.4 Lealtad del cliente.**

Son las acciones de los clientes hacía el negocio, como el regreso al negocio, la recomendación del negocio a familiares y amigos, el hablar bien del negocio y hacer sugerencias de mejora.

## **2.12 Tipo de organización**

El hombre se organiza de tantas maneras como tareas emprende. Particularmente en los negocios de artesanía, la formación de grupos va en una espiral ascendente que inicia con la familia extensa, compuesta de varias parejas emparentadas a través de sus hijos e hijas que cuentan con una cabeza que es la autoridad moral (Turok, 1996).

Al igual que la vivienda, las tareas del proceso artesanal son compartidas por todos los miembros, incluyendo ancianos, adultos y niños, quienes asumen diversos roles en el trabajo (Turok, 1996) y en la familia.

De tal modo que los requerimientos de un individuo y de una familia, tanto materiales como afectivos y simbólicos, difícilmente pueden ser satisfechos sin la suma de esfuerzos de múltiples individuos y familias con base en intereses comunes, lazos consanguíneos o de compadrazgo, compromisos e incluso conveniencias (Turok, 1996). Como mencionan Davel y Tremblay (2003), la vinculación emocional y los lazos de afecto que se desarrollan entre miembros de una organización, son los aspectos que caracterizan a todas las empresas grandes o pequeñas, familiares o no familiares.

Para Turok (1996), los miembros de cada organización aportan, desde distintos frentes, sus conocimientos; participan según sus capacidades (en lo que unos crean, otros producen, otros más dirigen o defienden las tradiciones contra influencias o cambios drásticos, otros innovan); le dan rostro a una identidad, enriquecen el patrimonio tangible e intangible de su grupo; en suma, conforman su riqueza social, al establecer las bases de un inagotable tesoro que se reproduce generación tras generación.

Las organizaciones familiares proporcionan un repertorio de significados, ideas compartidas y experiencias que enmarcan procesos sociales, acuerdos, prácticas de dirección y condiciones en el trabajo (Davel y Tremblay, 2003). De tal forma que

existen diferentes formas de organizar el trabajo para producir artesanía, como menciona Novelo (1976), según se trate de una empresa capitalista, de un trabajador por su cuenta o de una familia campesina, en la cual la unidad de producción, tanto para la producción agrícola como para la artesanal, es la misma unidad familiar. Donde, el producto del trabajo es distribuido entre todos los miembros del grupo, aún cuando individualmente no hayan participado directamente en el proceso de producción, lo cual no significa que el trabajo artesanal siempre sea remunerado (Turok, 1996).

Por lo antes expuesto, no es posible incluir, bajo un mismo término, a negocios tan diferentes como una manufactura, que produce para un gran mercado de consumidores anónimos, para lo cual cuenta con canales de distribución bien definidos, y un taller familiar que produce para un mercado muy limitado, como consumidores para los que trabaja por pedidos. Tampoco es lo mismo una familia campesina que hace cazuelas y ollas que vende una vez a la semana en algún mercado regional, que un individuo que también vende cazuelas pero que no interviene directamente en el proceso de producción (Novelo, 1976).

Para Turok (1996), este tipo de organización implica una división del trabajo a varios niveles, misma que varía en grado de especialización: por sexos, grupos de edad, clases o castas en sociedades estratificadas y por actividad económica. Así, algunas etapas de la producción son exclusivamente masculinas, otras femeninas; otras más mixtas y en muchos casos incorporan a sectores considerados como no productivos, como el trabajo infantil y el de los ancianos.

Novelo (1976), hace una clasificación de las diversas formas de organizar el trabajo para producir artesanías, según se trate de una empresa capitalista, de un trabajador individual o de una familia campesina, en la cual la unidad de producción combina tanto la actividad agrícola como la artesanal. Así, Novelo propone cuatro formas de organización del trabajo: 1) la unidad familiar de producción, 2) el pequeño taller capitalista, 3) el taller del maestro independiente y 4) la manufactura.

De acuerdo a sus características, los negocios de artesanía están basados en la elaboración de productos, más que en la administración del negocio, por lo que una forma de tipificar la organización es retomando la agrupación que hace Novelo y que presentan Hernández, *et al.*, (2002): producción familiar, pequeño taller y manufactura.

### **2.12.1 Producción familiar**

La organización en la unidad familiar “*muestra formas más arraigadas que son parte de sus costumbres y tradiciones; existe una división del trabajo por sexo y por edades; la producción es realizada en su totalidad por la familia, desde la recolección de la materia prima hasta la terminación del producto*” (Hernández, *et al.*, 2002). Los artesanos comercializan sus productos únicamente en la comunidad y algunos, rara vez, se atreven a salir a vender a los mercados cercanos. El número total de miembros de la familia que participan en la producción artesanal, y el tiempo que le dedican a ésta, depende de factores como: la tierra, la actividad artesanal, las condiciones de trabajo, el sistema de comercialización y el tipo de objeto. La producción de objetos utilitarios consumidos por las clases populares a bajo precio, les permite competir con artículos similares de fabricación industrial (Turok, 1996). Davel y Tremblay (2003) mencionan que las organizaciones familiares proporcionan un repertorio de significados, ideas compartidas y experiencias emocionales que enmarcan procesos sociales, acuerdos, prácticas de dirección y condiciones en el trabajo. El producto del trabajo se distribuye entre todos los miembros del grupo, aún cuando individualmente no hayan participado en forma directa en el proceso de producción. Las organizaciones familiares no son dominadas predominante o únicamente por preocupaciones financieras y económicas, más bien, por facilitar y promover relaciones de alta calidad en el trabajo.

### **2.12.2 Pequeño taller capitalista**

En este tipo de organización se añade más fuerza de trabajo a la producción, se contratan algunos empleados que apoyan la producción, siempre está dirigida por

el dueño del taller, tiene una inversión mayor en instrumentos de trabajo; hay poca división del trabajo (Hernández, *et al.*, 2002). El jefe de familia continúa participando como artesano, tiene aprendices, quienes, en los primeros años, reciben escasa remuneración por su trabajo. Hay un local destinado exclusivamente para el taller, casi siempre junto al local comercial y a la sala de exhibición, que puede incluir producción propia y producción comprada a otros artesanos para reventa. Este tipo de taller empieza a dominar aspectos de empaque especializado y envío directo a clientes nacionales y extranjeros (Turok, 1996).

### **2.12.3 Manufactura**

En este tipo de organización la producción se ubica entre la artesanía y la industria, por lo que se le conoce también como industria artesanal, industria rural o microindustria. Para diferenciarlas, es necesario ver la cantidad de trabajo manual que todavía incorpora, así como los materiales empleados y el tipo de objeto producido (Turok, 1996). La división del trabajo es completa la producción se lleva a cabo por personal asalariado, cada operario se especializa y realiza repetidamente una sola operación, lo cual modifica la relación vertical e integral entre el artesano con los materiales y procesos de producción en las primeras formas. El dueño del negocio deja de participar directamente como artesano para convertirse en el director o gerente. Predomina el pago a destajo, que consiste en el pago por fase o producto terminado y no por hora o jornada trabajada. El negocio es capaz de responder a las necesidades del mercado, porque tiene en la producción equipo y maquinaria que aligera el proceso e incrementa la productividad.

# Capítulo III

## *Metodología*



## **Capítulo III. Metodología**

---

Este trabajo inició con una revisión bibliográfica en diferentes fuentes secundarias de información como artículos científicos, notas periodísticas, tesis y consulta en páginas Web para determinar el tema de tesis.

Se analizó la variable cultura organizacional y la variable desempeño, así como la relación entre ambas. También se analizó la variable tipo de organización. La información se obtuvo, principalmente, de artículos científicos, incluyendo información útil para trasladar la teoría al contexto del sector artesanal mexicano.

Con la información obtenida, se elaboró el marco teórico del estudio y se construyó el modelo de investigación.

Para la prueba de hipótesis, se realizó un análisis de correlación bivariada de Pearson, debido a que las hipótesis planteaban una correlación positiva o negativa entre las variables de estudio: cultura organizacional, tipo de organización y desempeño

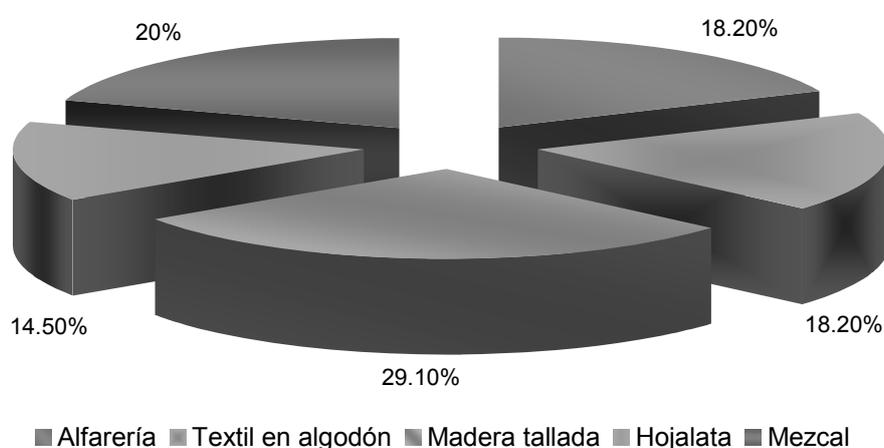
Para determinar si la relación entre las variables era directa, se utilizó un análisis de correlación parcial, para conocer si otras variables, como el tipo de organización, la rama artesanal, la antigüedad del negocio y la escolaridad del dueño intervienen en esa relación.

### **3.1 Descripción de la muestra**

El presente trabajo, se realizó aplicando una entrevista estructurada, utilizando un cuestionario integrado por 202 preguntas, el cual se aplicó a 55 dueños de negocios de artesanía de los municipios de San Bartolo Coyotepec, Santo Tomás Jalietza, Santa María El Tule, Oaxaca de Juárez, Santa Cruz Xoxocotlán, San Martín Tilcajete, Miahuatlán de Porfirio Díaz, San Agustín de las Juntas y Santiago

Matatlán. Dichos municipios pertenecen a la región de Valles Centrales del estado de Oaxaca, México. En los 55 negocios se elaboran cinco de las principales ramas artesanales de la entidad: alfarería, textiles, madera tallada, hojalata y mezcal.

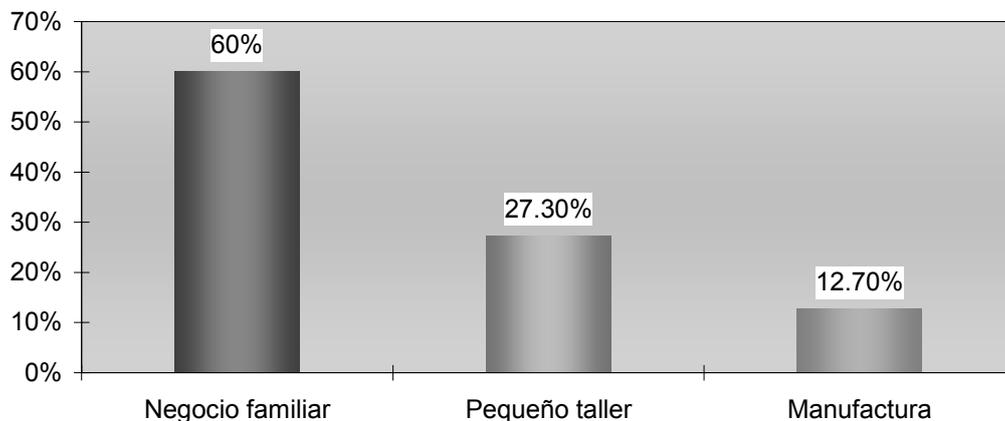
La muestra se diseñó a través de un proceso de selección aleatorio, para garantizar la posibilidad de que cada uno de los elementos de la población tuviera la misma oportunidad de ser elegido en el estudio.



**Figura 9.** Gráfica que representa la muestra según rama artesanal

El 29.10% de los negocios encuestados se dedican a la talla de madera, el 20% fabrican mezcal, el 18.20% elaboran productos de barro, otro 18.20% hacen textiles y el 14.50% hacen figuras de hojalata, (véase figura 9). Estas ramas artesanales son representativas del estado de Oaxaca (Ramírez, 2006; Chibnick, 1999; Sayles, 1955).

Del total de negocios encuestados, el 60% son negocios familiares, el 27.3% son pequeños talleres y el 12.7% son manufactureras (véase figura 10). Estos datos, son congruentes con la descripción de Novelo (s/f), quien menciona que la organización familiar del trabajo, se encuentra con mayor frecuencia en los estados más pobres de la República Mexicana, como es el caso de Oaxaca, donde el nivel de vida de los productores es generalmente muy bajo.



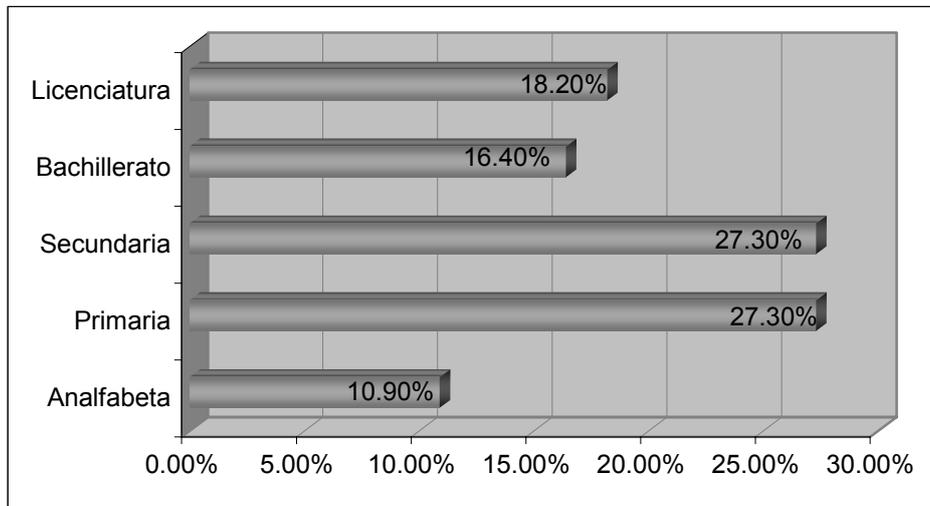
**Figura 10.** Gráfica que muestra el tipo de organización de los negocios encuestados.

El cuadro 2 muestra el número de negocios encuestados por tipo de organización y por rama artesanal. Se observa que la muestra concentra 33 negocios familiares, 15 pequeños talleres y 7 negocios manufactureros.

**Cuadro 2.** Muestra según tipo de organización y rama artesanal.

Tipo organización Rama artesanal	Tipo de organización			Total
	Negocio familiar	Pequeño taller	Manufactura	
Alfarería	7	3	-	<b>10</b>
Textil en algodón	5	4	1	<b>10</b>
Madera tallada	12	1	3	<b>16</b>
Hojalata	5	3	-	<b>8</b>
Mezcal	4	4	3	<b>11</b>
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>55</b>

Del total de dueños de negocios de artesanía encuestados, el 10.9% es analfabeta, el 9.10% no terminaron la primaria, el 27.7% solo concluyó la primaria, otro 27.3% terminó la secundaria, el 16.4% realizó estudios de nivel bachillerato y el 18.2% restante, realizó estudios profesionales, como se muestra en la figura 11.



**Figura 11.** Gráfica que muestra la escolaridad de los dueños de negocios de artesanía.

### 3.2 Operacionalización de las variables

En el cuadro 3, se muestra la operacionalización de las variables de estudio: desempeño, cultura organizacional y tipo de organización, propuestas en el modelo de investigación.

**Cuadro 3.** Operacionalización de desempeño, cultura organizacional y tipo de organización

Variable	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores	Escalas
<b>Desempeño</b>  Es el impacto del negocio de artesanías, que se refleja por el desempeño financiero, determinado por la rentabilidad y el crecimiento en ventas; y por el desempeño no financiero, dado por la satisfacción del dueño con el negocio y por la lealtad del cliente.	<b>Rentabilidad</b> Es una medida relativa de las utilidades. Es la comparación de las utilidades netas obtenidas en el negocio en relación con las ventas, con la inversión realizada y con los fondos aportados por sus dueños (Morillo 2001).  V98-V149	Ventas netas (-)	Ventas del año - Ventas mensuales V148	Pesos
		Costo de ventas (-)	Productos terminados - Inventario de productos terminados V101 (-)	Pesos
			Costo de producción - Inventario de productos en proceso V99 - Materia prima V103 - Insumos V109 - Fletes V142 - Salarios V143 Gastos indirectos: - Energía eléctrica V132 - Teléfono V134 - Agua V133 - Renta V135 - Reparaciones V138	Pesos
		Gastos de operación (-)	Gastos financieros - Intereses V129	Pesos
		Impuestos	- Contribuciones V131	Pesos
		Activos totales =	Activo fijo - Maquinaria y equipo V115 - Herramientas V117 - Equipo de transporte V119 - Mobiliario V121 - Equipo de oficina V123	Pesos

			( + )	
			Activo circulante - Efectivo (Caja y bancos) V124 - Clientes V125	Pesos
<b>Crecimiento en ventas.</b> Es la diferencia entre el monto de ventas del año actual en comparación con las ventas del año anterior.  V148-V149			Ventas del año actual V148  ( - )  Ventas del año anterior V149  ( / )  Ventas del año anterior V149	1. Decremento = < 0  2. Estancamiento = 0  3. Crecimiento = > 0
<b>Satisfacción</b>  Es el grado en que se cumplen las expectativas puestas por el artesano en relación con el negocio, su vida personal y su actividad. (Gimeno, 2004)  V150 – V187	Satisfacción con el desempeño del negocio		- Satisfacción con las ventas V150 - Satisfacción con las ganancias V151 - Satisfacción con su porción del mercado V152 - Satisfacción con el desempeño del negocio V154	1. Altamente insatisfecho 2. Insatisfecho 3. Ni insatisfecho, ni satisfecho 4. Satisfecho 5. Altamente satisfecho
	Satisfacción personal		- Estilo de vida V155 - Metas personales V156 - Metas económicas V157 - Empleo familia V158 - Empleo a otras personas V159 - Educación V160 - Alimentación V161 - Vida familiar V162 - Ser su propio jefe V163 - Establecimiento de normas V164 - Cambios en el proceso V165 - Establecimiento de plazos de entrega V166	1. Altamente insatisfecho 2. Insatisfecho 3. Ni insatisfecho, ni satisfecho 4. Satisfecho 5. Altamente satisfecho

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de horario de trabajo V167</li> <li>- Control de calidad del producto V168</li> <li>- Programación de actividades V169</li> <li>- Asignación de actividades V170</li> <li>- Control del presupuesto V171</li> <li>- Elaboración de planes V172</li> </ul>	
		Satisfacción con la actividad artesanal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de la actividad artesanal V173</li> <li>- Posesión de un negocio de artesanía V174</li> <li>- Permanencia en el oficio V175</li> <li>- Reconocimiento del producto V176</li> <li>- Desarrollo de su creatividad V177</li> <li>- Identidad cultural V178</li> <li>- Preservación del oficio V179-V181</li> <li>- Reconocimiento del trabajo V182-V187</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altamente insatisfecho</li> <li>2. Insatisfecho</li> <li>3. Ni insatisfecho, ni satisfecho</li> <li>4. Satisfecho</li> <li>5. Altamente satisfecho</li> </ol>
		<b>Lealtad del cliente.</b> Son las acciones de los clientes hacía el negocio.  V188-V193	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frecuencia de compra V188</li> <li>- Recomendaciones de los clientes V189 – V190</li> <li>- Regreso de los clientes V191-V193</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nunca</li> <li>2. A veces</li> <li>3. Pocas veces</li> <li>4. Muchas veces</li> <li>5. Siempre</li> </ol>
Variable	Dimensiones	Indicadores		Escalas
<b>Cultura organizacional.</b>  Es el reflejo de los valores, el estilo de liderazgo dominante, el lenguaje y los símbolos, los procedimientos y rutinas, y la definición de éxito que hacen única a una organización (Cameron y Quinn, 1999)	<b>Cultura de clan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización es un lugar muy personal. Las personas parecen compartir una gran parte de ellos.</li> <li>- El liderazgo en la organización generalmente se considera como ejemplo de orientación, facilidad o fomento.</li> <li>- El estilo de dirección en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.</li> <li>- El pegamento que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización fluye alto.</li> <li>- La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Persisten la alta confianza, la apertura y la participación.</li> <li>- La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, los empleados, y la preocupación por la gente.</li> </ul>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nada</li> <li>2. Poco</li> <li>3. Regular</li> <li>4. Mucho</li> <li>5. Muchísimo</li> </ol>

	<b>Cultura adhocrática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a jugarse el pellejo y a asumir riesgos.</li> <li>- El liderazgo en la organización generalmente se considera como ejemplo de emprendedurismo, innovación, o tomador de riesgos.</li> <li>- El estilo de dirección en la organización se caracteriza por la asunción de riesgos, la innovación, la libertad y la singularidad.</li> <li>- El pegamento que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar en la vanguardia.</li> <li>- La organización hace énfasis en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Se valora intentar cosas nuevas y explorar nuevas oportunidades.</li> <li>- La organización define el éxito sobre la base de los que poseen el producto más singular o más nuevo. Se trata de un producto líder e innovador.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nada</li> <li>2. Poco</li> <li>3. Regular</li> <li>4. Mucho</li> <li>5. Muchísimo</li> </ol>
	<b>Cultura de mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización es un lugar muy orientado a los resultados. Una de las principales preocupaciones es la realización del trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro.</li> <li>- El liderazgo en la organización generalmente se considera como ejemplo de orientación a los resultados, agresivo, sin sentido.</li> <li>- El estilo de dirección en la organización se caracteriza por la competitividad de difícil conducción, la alta exigencia y el logro.</li> <li>- El pegamento que mantiene unida a la organización es el énfasis en el logro y el objetivo previsto. Agresividad y ganar son temas comunes.</li> <li>- La organización hace énfasis en la competencia y el logro. Lograr los objetivos y ganar el mercado son dominantes.</li> <li>- La organización define el éxito sobre la base de ganar el mercado y superar a la competencia. El mercado competitivo es la clave de liderazgo.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nada</li> <li>2. Poco</li> <li>3. Regular</li> <li>4. Mucho</li> <li>5. Muchísimo</li> </ol>
	<b>Cultura jerárquica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Generalmente, los procedimientos formales rigen lo que la gente hace.</li> <li>- El liderazgo en la organización generalmente se considera como ejemplo de coordinación, organización, o buen funcionamiento de la eficiencia.</li> <li>- El estilo de dirección en la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nada</li> <li>2. Poco</li> <li>3. Regular</li> <li>4. Mucho</li> <li>5. Muchísimo</li> </ol>

		<p>estabilidad en las relaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El pegamento que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de un buen funcionamiento de la organización es importante.</li> <li>- La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones son importantes.</li> <li>- La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega oportuna, una programación fluida, y un bajo costo de producción son fundamentales.</li> </ul>	
Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala
<p><b>Tipo de organización.</b></p> <p>Es la manera en que los productores de artesanías se presentan ante su objeto y sus instrumentos de trabajo; las relaciones que se entablan entre ellos en el proceso de producción, y el producto resultante. (Turok, 1996).</p>	<p><b>Producción familiar.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción realizada por la familia.</li> <li>• Combinación de la actividad artesanal con la actividad agrícola.</li> <li>• No se paga un salario a quienes elaboran las artesanías.</li> </ul>	<p>1. No</p> <p>2. Sí</p>
	<p><b>Pequeño taller capitalista.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación del jefe de familia en la producción.</li> <li>• Sustitución de mano de obra familiar</li> <li>• Espacio físico para el taller</li> <li>• Local comercial</li> <li>• Sala de exhibición</li> </ul>	<p>1. No</p> <p>2. Sí</p>
	<p><b>Manufactura</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa participación del dueño artesano</li> <li>• Personal asalariado</li> <li>• División del trabajo</li> <li>• Subcontración de una o varias fases del proceso a talleres familiares o individuales</li> <li>• Pago por fase o producto terminado</li> </ul>	<p>1. No</p> <p>2. Sí</p>

### **3.3 Instrumento de medición**

Para obtener los datos del presente estudio, se elaboró un cuestionario. Se eligió éste método por ser claro y preciso, en el cual se utiliza un formato estandarizado de preguntas, donde el informante reporta sus respuestas.

Para la medición de la variable cultura organizacional, se utilizó el “instrumento para valorar la cultura organizacional (OCAI)”, propuesto por Cameron y Quinn (1999) y modificado por Boggs (2004), quien cambió la escala ipsativa por una escala Likert que va de (1) totalmente en desacuerdo a (7) totalmente de acuerdo.

#### **3.3.1 Cuestionario**

El cuestionario consta de 202 preguntas, que miden los siguientes aspectos: *datos generales del dueño* mediante 5 preguntas; *datos generales del negocio* mediante 16 preguntas; *cultura organizacional* mediante 77 preguntas con una escala tipo likert de frecuencias que va de (1) nada, (2) poco, (3) regular, (4) mucho, a (5) muchísimo, y; *desempeño* medido por desempeño financiero y desempeño no financiero. El *desempeño financiero* se mide a través de *rentabilidad* mediante 51 preguntas sobre ingresos y egresos del negocio y, *crecimiento* mediante 6 preguntas acerca de las ventas del negocio. El desempeño no financiero se mide por la *satisfacción del dueño* mediante 38 preguntas con una escala likert que va de (1) altamente satisfecho, (2) insatisfecho, (3) ni satisfecho ni insatisfecho, (4) satisfecho a (5) altamente insatisfecho y *lealtad del cliente* mediante 6 preguntas con una escala likert que va de (1) nunca, (2) a veces, (3) pocas veces, (4) muchas veces a (5) siempre. Se hizo una *lista de cotejo* que contiene 9 preguntas para medir el tipo de organización con una escala dicotómica de (1) sí y (2) no.

Para medir la cultura organizacional de los negocios y la satisfacción del dueño, así como la lealtad del cliente, se utilizó una escala tipo Likert de cinco puntos. Este método consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo

uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Las alternativas de respuesta o puntos de las escala indican cuanto se está o no de acuerdo con la afirmación correspondiente.

### 3.4 Validez y confiabilidad

#### 3.4.1 Validez y confiabilidad de cultura organizacional

Para obtener la validez de las variables, se realizó una reducción de datos, mediante la construcción de índices significativos a través del uso de análisis de componentes principales con rotación Varimax, por considerarlo estadísticamente prudente para determinar si las medidas adoptadas de cultura organizacional y desempeño no financiero, capturaron las diferentes dimensiones de cultura y desempeño.

La estructura conceptual de cultura organizacional se muestra en el cuadro 4, que muestra 4 dimensiones propuestas por Cameron y Quinn (1999): cultura de clan, cultura adhocrática, cultura de mercado y cultura jerárquica.

**Cuadro 4.** Análisis de factores de cultura organizacional

	Clan	Adhocrática	De Mercado	Jerárquica	Comunalidad
<b>Cultura de clan</b>					
La lealtad es importante en el negocio	<b>.772</b>	-.040	-.037	-.144	.620
La confianza es importante en el negocio	<b>.875</b>	-.056	-.132	-.049	.789
Se enfatiza la estabilidad de las relaciones entre los miembros	<b>.820</b>	-.031	-.115	-.210	.730
Existe preocupación por el bienestar de los integrantes del negocio	<b>.695</b>	.296	-.210	-.171	.644
La unión organizacional (familiar) es importante	<b>.844</b>	-.095	-.137	.060	.744
Los valores morales son importantes	<b>.706</b>	-.193	.071	.384	.689
<b>Cultura adhocrática</b>					
El jefe del negocio es un tomador de riesgos	.037	<b>.785</b>	.158	.322	.747
El jefe del negocio se preocupa por lograr buenos resultados	-.033	<b>.724</b>	.341	.233	.696
Se enfatiza la fijación de nuevos retos	-.098	<b>.825</b>	.209	.294	.820
Se valora intentar cosas nuevas	.078	<b>.696</b>	.171	.281	.598
El logro de metas es importante	-.133	<b>.817</b>	.270	.091	.767

	Clan	Adhocrática	De Mercado	Jerárquica	Comunalidad
<b>Cultura de mercado</b>					
En negocio brinda confianza al cliente para que haga cualquier pregunta sobre artesanías	-.026	.277	.014	<b>.897</b>	.882
El negocio brinda confianza al cliente para que haga sugerencias de mejora	-.064	.252	.020	<b>.890</b>	.861
Se brinda seguridad al cliente sobre solución de problemas	-.135	.416	-.187	<b>.696</b>	.710
Existe preocupación por tener una buena reputación con los clientes	-.091	.220	.268	<b>.717</b>	.642
<b>Cultura jerárquica</b>					
Las actividades se realizan en base a procedimientos previamente establecidos	-.007	.090	<b>.903</b>	.198	.863
Las actividades se realizan en base a normas previamente establecidas	-.221	.405	<b>.789</b>	.110	.847
El jefe se basa en reglas y políticas formales para dirigir el negocio	-.149	.245	<b>.858</b>	-.115	.832
Procedimientos formales rigen lo que la gente hace	-.223	.333	<b>.825</b>	-.034	.843
<b>Varianza explicada</b>	<b>20.615</b>	<b>20.088</b>	<b>17.635</b>	<b>17.053</b>	<b>75.390</b>

Método de extracción: Análisis de componentes principales.  
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.  
a La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

El análisis factorial de cultura organizacional muestra una varianza explicada del 75.390%, que está compuesta por: cultura de clan 20.615%, cultura adhocrática 20.088%, cultura de mercado 17.635% y cultura jerárquica 17.053%, como se observa en el cuadro 6.

Para determinar la confiabilidad de la escala, se aplicó el coeficiente Alfa "α" de Cronbach's, obteniendo una confiabilidad de α= 0.838. Es decir, la escala tiene una capacidad de reproducción del 83.8%.

De los ítems validados en cada dimensión, se obtuvieron las siguientes fórmulas:

Cultura de clan = *CULTCLAN* = *CC8* + *CC9* + *CJ10* + *CC10* + *CC13* + *CC14*

Cultura adhocrática = *CULTADHOC* = *CA6* + *CM4* + *CA13* + *CA14* + *CM11*

Cultura de mercado = *CULTMERCADO* = *CC15* + *CC16* + *CC17* + *CM8*

Cultura jerárquica = *CULTJER* = *CJ1* + *CJ2* + *CJ5* + *CJ6*

### **3.4.2 Validez y confiabilidad de desempeño**

El desempeño del negocio se midió a través de dos dimensiones: desempeño financiero y desempeño no financiero. Para medir el desempeño financiero, se determinó la rentabilidad y el crecimiento de las ventas del negocio. La medición del desempeño no financiero, se realizó a través de la satisfacción del dueño y de la lealtad del cliente.

#### **3.4.2.1 Desempeño financiero**

Para determinar la rentabilidad de los negocios de artesanía, se utilizó el método DuPont, el cual se determina de acuerdo a las siguientes ecuaciones.

La rentabilidad se determinó utilizando el método DuPont, de acuerdo a la ecuación siguiente:

$$\text{Rentabilidad} = (\text{Margen de utilidad})(\text{Rotación de activos totales})$$

Donde:

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Utilidad Neta} = \text{Ventas} - \text{Costo de Ventas} - \text{Gastos de Operación} - \text{Menos impuestos}$$

$$\text{Costo de ventas} = \text{Materias primas} + \text{insumos} + \text{energía eléctrica} + \text{agua} + \text{teléfono} + \text{renta} \\ + \text{reparaciones de maquinaria y equipo} + \text{reparaciones de equipo de transporte} \\ + \text{pago de transporte} + \text{sueños y salarios}$$

$$\text{Gastos de operación} = \text{Gastos financieros}$$

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo} + \text{Activo Circulante}}$$

$$\text{Activo Fijo} = \text{Maquinaria y equipo} + \text{herramientas} + \text{equipo de transporte} + \text{mobiliario} \\ + \text{equipo de trabajo}$$

$$\text{Activo Circulante} = \text{Efectivo} + \text{Clientes}$$

### Crecimiento en ventas

El crecimiento en ventas se determinó de utilizando la ecuación siguiente:

$$CRECVENTAS = \frac{\text{Ventas del año actual} - \text{Ventas del año anterior}}{\text{Ventas del año anterior}}$$

### 3.4.2.2 Desempeño no financiero

La validez del desempeño no financiero se obtuvo a través de un análisis de factores, por el método de componentes principales, con rotación Varimax con normalización Kaiser, que convergen en 6 iteraciones.

En el cuadro 5 se muestra la estructura conceptual del desempeño no financiero con cuatro dimensiones: satisfacción con el desempeño del negocio, satisfacción personal, satisfacción con la actividad artesanal y lealtad del cliente.

**Cuadro 5.** Análisis de factores de desempeño no financiero

	Satisfacción con el desempeño	Satisfacción personal	Satisfacción con la actividad artesanal	Lealtad del cliente	Comunalidad
<b>Satisfacción con el desempeño</b>					
Con ventas	,878	,148	,171	,001	,822
Con ganancias	,916	,010	,228	,022	,892
Con el número de clientes	,744	,177	,050	,131	,605
Con el desempeño del negocio	,833	,167	-,002	,020	,722
<b>Satisfacción personal</b>					
Con el establecimiento de normas	,028	,111	,001	,778	,619
Con la programación de actividades de producción	,079	,006	,180	,762	,619
Con la asignación de actividades	,028	,177	,106	,802	,687
<b>Satisfacción con la actividad artesanal</b>					
Con la realización de una actividad artesanal	,045	,024	,902	,073	,821
Con la posesión de un negocio de artesanías	,246	,117	,757	,260	,715
Con la permanencia en el oficio	,113	,150	,832	,027	,729
<b>Lealtad del cliente</b>					
Al comprar más de una vez	,268	,737	,133	,220	,680
Al hablar bien del negocio	,099	,824	,090	,176	,727
Al recomendar el negocio con otras personas	-,016	,767	,227	,183	,674
Al hacer sugerencias de mejora	,213	,733	-,091	-,166	,619
<b>Varianza explicada</b>	<b>21.913</b>	<b>17.923</b>	<b>16.370</b>	<b>14.732</b>	<b>70.939</b>

Método de extracción: Análisis de componentes principales.  
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.  
La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

El análisis de la dimensión muestra una varianza explicada del 70.939%, compuesta por: satisfacción con el desempeño 21.913%, lealtad del cliente 17.923%, satisfacción con la actividad artesanal 16.370% y satisfacción personal 14.732%.

Para determinar la confiabilidad de la escala, se aplicó el coeficiente Alfa “ $\alpha$ ” de Cronbach’s, obteniendo una confiabilidad de  $\alpha = 0.804$ . La escala tiene una capacidad de reproducción del 80.4%.

De los ítems validados en cada subdimensión, se obtuvieron las siguientes fórmulas:

$$SATDES = SD1 + SD2 + SD3 + SD4$$

$$SATPER = SP10 + SP15 + SP16$$

$$SATFACT = SA1 + SA2 + SA3$$

$$LEALCLIENTE = LC1 + LC2 + LC3 + LC6$$

# Capítulo IV

## *Resultados*



## Capítulo IV. Resultados

---

Para comprobar las hipótesis, se realizó un análisis de correlación bivariada de Pearson, considerando tanto las variables independientes como las dependientes, y tomando únicamente los valores con un nivel de significancia de 0.01 y 0.05.

Para analizar la relación tipo de organización – desempeño organizacional y la relación tipo de organización – cultura organizacional, se realizó una regresión múltiple.

### 4.1 Comprobación de hipótesis

El cuadro 6 muestra las correlaciones obtenidas entre las variables de estudio. Donde los cuatro tipos de cultura organizacional, se correlacionan significativamente con cinco de las nueve dimensiones de desempeño de los negocios de artesanía: retorno sobre activos, utilidad, crecimiento en ventas, satisfacción con el desempeño del negocio y lealtad del cliente.

Los resultados de la correlación Bivariada de Pearson muestran una correlación negativa entre la cultura de clan y satisfacción con el desempeño (-.346) y una correlación negativa entre cultura de clan y lealtad del cliente (-.430), como dimensiones del desempeño del negocio; por lo tanto, se acepta parcialmente la hipótesis *H1*, ya que plantea que los negocios de artesanía con cultura de clan se correlacionan de manera negativa con el desempeño del negocio. Aunque las correlaciones son negativas, las diferencias no son significativas entre cultura de clan y utilidad (-.255), margen de utilidad (-.170), rentabilidad (-.145), crecimiento en ventas (-.030), satisfacción personal (-.072), y satisfacción con la actividad (-.194), (véase cuadro 6).

Como se esperaba, la cultura de mercado se correlaciona positiva y significativamente con lealtad del cliente (.471), dimensiones de desempeño. Aunque las correlaciones entre cultura de mercado y otras dimensiones de

desempeño son positivas, éstas no son significativas (Véase cuadro 8).

Los resultados muestran que la cultura adhocrática se relaciona positivamente con la utilidad (.314), de manera negativa con el crecimiento en ventas (-.286) y positivamente con la lealtad del cliente (.449).

De la misma forma, la cultura jerárquica se relaciona positivamente con la utilidad del negocio (.440) y con la lealtad del cliente (.379) y de manera negativa con el retorno sobre activos (-.337).

Con estos resultados se comprueba parcialmente la hipótesis *H2*, que plantea que los negocios de artesanía con cultura adhocrática, con cultura de mercado y con cultura jerárquica, se correlacionan positivamente con el desempeño del negocio. Así, la relación entre la cultura organizacional y el desempeño financiero y no financiero del negocio se presenta en las figuras 12 y 13.

La figura 12 muestra que no todas las medidas de desempeño financiero propuestas muestran relaciones significativas con la cultura organizacional. Solo la rotación de activos, la utilidad del negocio y el crecimiento en ventas se asocian con la cultura adhocrática y con la cultura jerárquica. La cultura de clan y la de mercado no muestran ninguna relación significativa con las dimensiones de desempeño financiero.

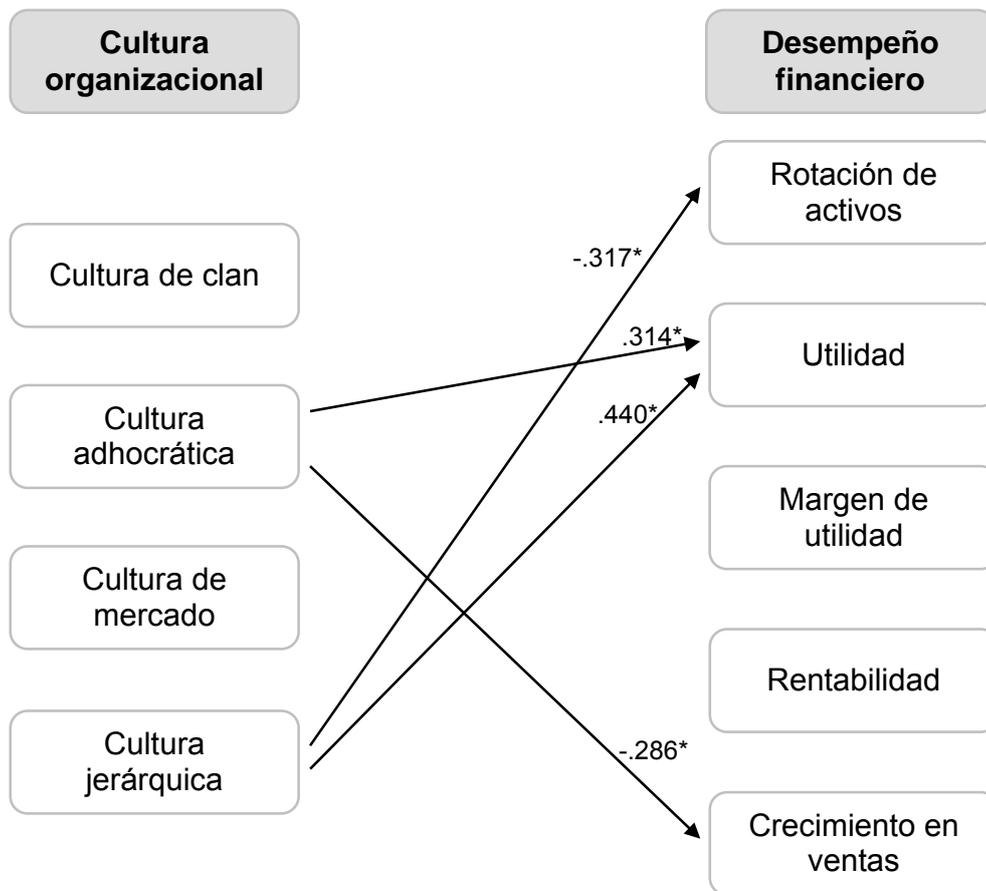
La relación negativa entre la cultura jerárquica y el retorno sobre activos, se puede atribuir a que algunos negocios de artesanía tienen equipo ocioso. Tal es el caso de un negocio de textiles que tiene aproximadamente cincuenta telares, pero solo utiliza siete, lo cual le genera costos fijos muy elevados.

**Cuadro 6.** Correlación Bivariada de Pearson de las variables de estudio.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Género															
2. Escolaridad	<b>-.469**</b>														
3. Tipo de organización	<b>-.316*</b>	<b>.668**</b>													
<b>Cultura organizacional</b>															
4. Cultura de clan	-.131	-.192	<b>-.446**</b>												
5. Cultura adhocrática	-.099	<b>.497**</b>	<b>.570**</b>	-.223											
6. Cultura de mercado	-.170	<b>.431**</b>	<b>.486**</b>	-.202	<b>.507**</b>										
7. Cultura jerárquica	-.099	<b>.523**</b>	<b>.535**</b>	-.263	<b>.419**</b>	.072									
<b>Desempeño financiero</b>															
8. Retorno sobre activos	-.228	-.024	.040	.196	.026	.201	<b>-.337*</b>								
9. Utilidad	-.140	<b>.303*</b>	<b>.426**</b>	-.255	<b>.314*</b>	.072	<b>.440**</b>	-.117							
10. Margen de utilidad	<b>-.380**</b>	.217	<b>.296*</b>	-.170	.133	.206	-.093	.240	.216						
11. Rentabilidad	<b>-.291*</b>	.226	.184	-.145	.154	.177	-.022	<b>.301*</b>	.102	<b>.749**</b>					
12. Crecimiento en ventas	<b>.296*</b>	-.217	-.144	-.030	<b>-.286*</b>	-.146	-.014	-.192	-.062	-.218	-.223				
<b>Desempeño no financiero</b>															
13. Satisfacción con el desempeño	-.029	.203	.258	<b>-.346**</b>	.216	-.008	.119	-.178	.177	.121	.087	.049			
14. Satisfacción personal	-.124	<b>.348**</b>	.181	-.072	.225	.204	.135	-.095	-.154	.021	.133	.180	.137		
15. Satisfacción con la actividad	-.217	<b>.337*</b>	<b>.377**</b>	-.194	.190	.135	.074	.016	-.017	.182	.086	-.149	<b>.336*</b>	<b>.284*</b>	
16. Lealtad del cliente	.023	<b>.442**</b>	<b>.575**</b>	<b>-.430**</b>	<b>.449**</b>	<b>.471**</b>	<b>.379**</b>	-.022	.026	-.023	-.028	-.011	<b>.307*</b>	.253	<b>.268*</b>

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

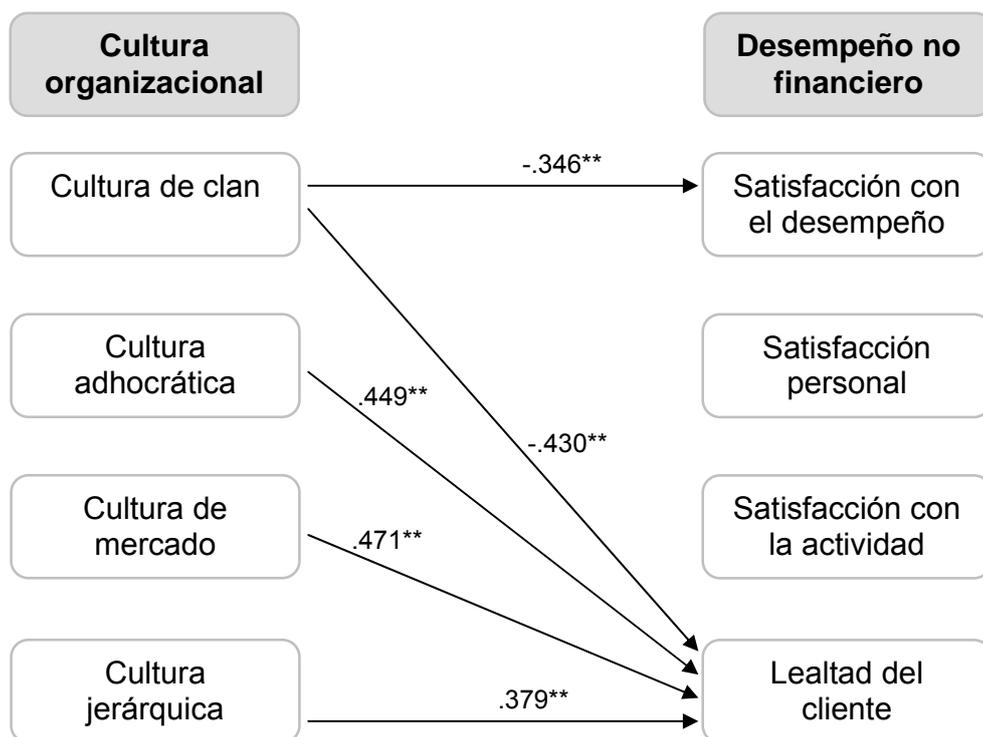
\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)



**Figura 12.** Relación entre cultura organizacional y desempeño financiero.  
Fuente: elaboración propia

Otra posible explicación puede ser que en muchos casos, el equipo utilizado para la producción de artesanías, es también utilizado en las actividades del hogar. Por ejemplo, una mesa puede ser utilizada para el consumo de alimentos de la familia y para la elaboración de artesanías, por lo cual no se considera como herramienta o equipo de trabajo.

En cuanto al activo fijo, no se consideraron el terreno y edificios del negocio, debido a que, en muchos casos, estos forman parte del patrimonio familiar y no se tiene un dato exacto del espacio utilizado para la producción de artesanías.



**Figura 13.** Relación entre cultura organizacional y desempeño no financiero.  
Fuente: elaboración propia

La relación negativa entre cultura de clan y lealtad del cliente, se puede explicar porque en los negocios donde predomina este tipo de cultura los negocios de artesanía no están preocupados por ofrecer productos novedosos, con mejores diseños y apropiados a la vida moderna de los clientes; aunque la atención al cliente sea amable.

Estos resultados son congruentes con los hallazgos de Davies, *et al.*, (2007), que muestran relaciones negativas entre la cultura de clan y variables de desempeño organizacional como quejas, satisfacción del personal, actividades totales del periodo, episodios, pacientes por día, número de emergencias atendidas, pacientes externos atendidos, lista de espera.

En los negocios de artesanías donde predomina una cultura adhocrática, jerárquica y de mercado, tienen una correlación positiva con la lealtad del cliente, esto se explica porque los negocios de artesanía brindan mayor atención a los

clientes, hay mucha disposición por satisfacer sus gustos haciendo nuevos diseños, productos innovadores y proporcionando servicios de entrega, lo cual genera que los clientes regresen a comprar al negocio, hablen bien del mismo, lo recomienden con sus familiares y amigos, incluso, pueden llegar a hacer sugerencias de mejora para el negocio.

Obgonna & Harris (2000), muestran resultados similares al encontrar que la cultura innovadora (adhocrática) y la cultura competitiva (de mercado) se relacionan positivamente con el desempeño del negocio.

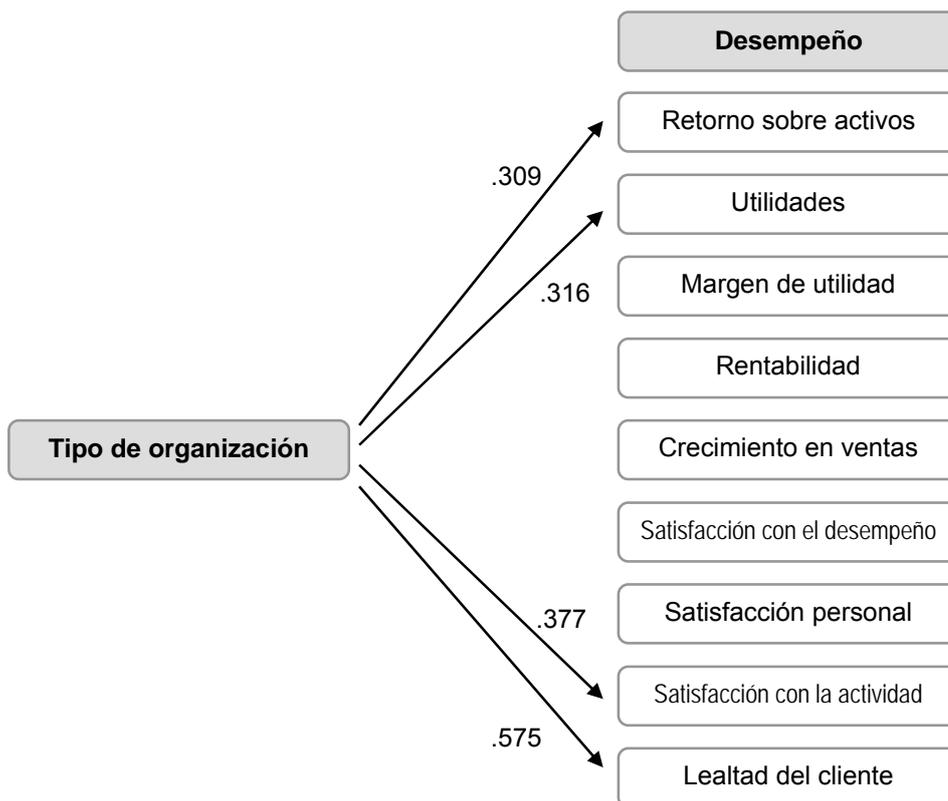
**Cuadro 7.** Resultados de la regresión múltiple entre tipo de organización, cultura de clan, cultura adhocrática, cultura de mercado, cultura jerárquica.

	Retorno sobre activos	Margen de utilidad	Utilidades	Crecimiento en ventas	Satisfacción con la actividad	Lealtad del cliente
Constante	4.270	-.616	-1600247	1.165	11.551	8.787
Tipo de organización	.309**	.316**	N/S	N/S	.377**	.575**
<b>Cultura organizacional</b>						
Cultura de clan	N/S	N/S	N/S	N/S	N/S	N/S
Cultura adhocrática	N/S	N/S	N/S	-.286*	N/S	N/S
Cultura de mercado	N/S	N/S	N/S	N/S	N/S	N/S
Cultura jerárquica	-.337*	-.392*	.440**	N/S	N/S	N/S
R =	.426	.420	.440	.286	.337	.575
R <sup>2</sup> =	.181	.176	.194	.082	.142	.330
F	5.765	5.557	12.722	4.465	8.805	26.158
Sig.	.005	0.006	.001	.040	.005	.000

Para comprobar la hipótesis H3, se realizó una regresión múltiple (véase cuadro 11). Los resultados muestran que el tipo de organización y la cultura jerárquica determinan el margen de utilidad ( $R^2 = .176$ ,  $F = 5.557$ , con una sig. = .006). Muestran también que la cultura jerárquica determina las utilidades ( $R^2 = .194$ ,  $F = 12.722$ , con una sig. = .001). Además, que el tipo de organización determina la lealtad del cliente ( $R^2 = .330$ ,  $F = 26.158$ , con una sig. = .000). De igual manera, el tipo de organización determina la satisfacción con la actividad artesanal ( $R^2 =$

.142,  $F = 8.805$ , con una sig. = .005). Otro resultado es que la cultura adhocrática determina el crecimiento en ventas ( $R^2 = .082$ ,  $F = 4.465$ , con una sig. = .040). Finalmente, muestran que el tipo de organización y la cultura jerárquica determinan el retorno sobre activos ( $R^2 = .181$ ,  $F = 5.765$ , con una sig. = .005). Con estos resultados se comprueba parcialmente la hipótesis *H3* que plantea que el tipo de organización se correlaciona positivamente con el desempeño de los negocios de artesanía.

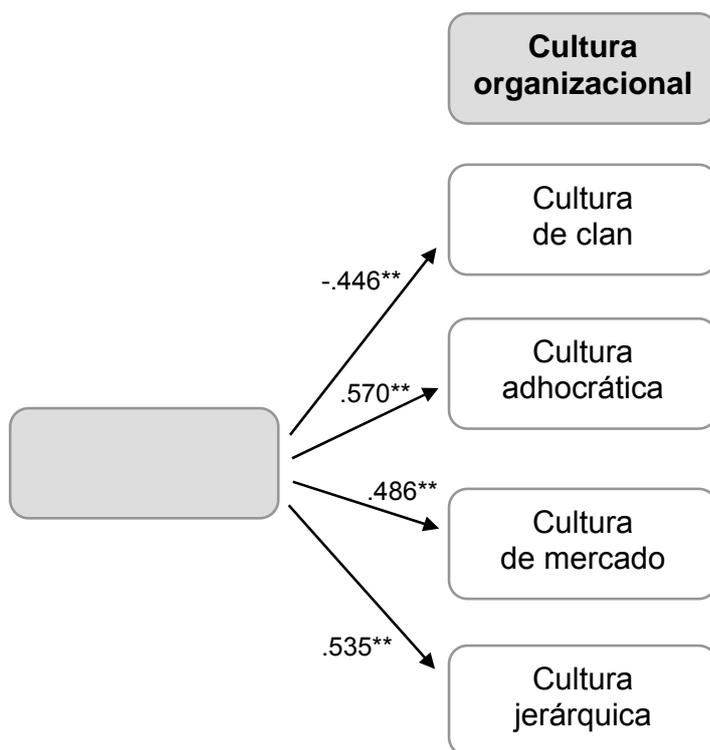
La figura 14 muestra los resultados de la regresión múltiple entre el tipo de organización y el desempeño del negocio. Es notable que la relación sólo existe con el retorno sobre activos (.309), con las utilidades (.316), con la satisfacción con la actividad (.377) y con la lealtad del cliente (.575).



**Figura 14.** Regresión múltiple entre tipo de organización y desempeño del negocio.

Fuente: elaboración propia

El cuadro 6 muestra las correlaciones entre el tipo de organización y la cultura organizacional, las cuales se presentan en la figura 15. Con estos resultados se comprueba la hipótesis *H4*, que plantea que el tipo de organización se correlaciona negativamente con la cultura de clan. De la misma manera, se comprueba la hipótesis *H5*, que plantea que el tipo de organización se correlaciona positivamente con la cultura adhocrática, con la cultura de mercado y con la cultura jerárquica.



**Figura 15.** Relación tipo de organización – cultura organizacional  
Fuente: elaboración propia

#### 4.2 Otros hallazgos

Otros resultados del estudio muestran que la escolaridad del dueño se correlaciona positiva y significativamente con la cultura adhocrática (.497\*\*), de mercado (.431\*\*) y jerárquica (.523\*\*), no así con la cultura de clan. Estos resultados se pueden explicar porque los dueños de negocios de artesanía con mayor nivel de escolaridad, tienen una visión un tanto diferente a los que tienen un menor nivel educativo, lo cual ocurre con mayor frecuencia en los negocios familiares, en los que predomina la cultura tipo clan.

## Discusiones y conclusiones

---

El estudio examinó empíricamente las relaciones entre la cultura organizacional y el desempeño de los negocios de artesanía, entre el tipo de organización y el desempeño y entre el tipo de organización y la cultura organizacional.

Con los resultados obtenidos, se acepta parcialmente la hipótesis *H1*, que plantea que los negocios de artesanía se correlacionan de manera negativa con el desempeño; pues se encontró una correlación negativa entre la cultura de clan y satisfacción con el desempeño y una correlación negativa entre cultura de clan y lealtad del cliente. Lo cual se explica porque los negocios de artesanía, donde predomina este tipo de cultura, no tienen una gran preocupación por ofrecer productos novedosos, lo ocasiona la elaboración y comercialización de productos monótonos, homogéneos a los de la gran mayoría de los artesanos; por lo que los clientes al ver productos similares no compran en ese negocio o, si lo hacen, rara vez regresan a comprar artesanías al mismo lugar y difícilmente recomiendan el negocio a familiares y amigos. Estos negocios tienen mayor preocupación por el bienestar de los integrantes, o por cumplir con actividades sociales y religiosas (p. ej. fiesta del Santo Patrón) que interrumpen la producción de artesanías y por ende, disminuyen el desempeño del negocio. A pesar de su gran sensibilidad hacía el cliente, el cliente no alcanza a percibir la atención brindada por los negocios con cultura de clan dominante.

Estos resultados son congruentes con los resultados del estudio realizado por Davies, *et al.*, (2007), que muestran relaciones negativas entre la cultura de clan y variables de desempeño organizacional como quejas, satisfacción del personal, actividades totales del periodo, episodios, pacientes por día, número de emergencias atendidas, pacientes externos atendidos, lista de espera.

La hipótesis que plantea los negocios de artesanía con cultura adhocrática, con cultura de mercado y con cultura jerárquica se correlacionan positivamente con el

desempeño del negocio, al igual que la anterior, se comprobó parcialmente al encontrar una correlación positiva entre la cultura de mercado y la lealtad del cliente; correlaciones positivas entre la cultura adhocrática con las utilidades y con la lealtad del cliente (.449) y una correlación negativa entre la cultura adhocrática y el crecimiento en ventas. La cultura jerárquica se correlacionó positivamente con las utilidades del negocio y con la lealtad del cliente y negativamente con el retorno sobre activos. Similar a los resultados del estudio de Obgonna & Harris (2000), que muestran que la cultura innovadora (adhocrática) y la cultura competitiva (de mercado) se relacionan positivamente con el desempeño del negocio.

Este resultado se explica porque los negocios con cultura de adhocrática, constantemente están elaborando nuevas artesanías, con lo que logran una mayor captación de clientes, diferente a lo que ocurre con la gran mayoría de los negocios que más que hacer productos novedosos, imitan los diseños de otros artesanos. La relación negativa con el crecimiento en ventas, probablemente, se deba a que el crecimiento se determinó comparando las ventas del año actual, con las ventas del año anterior, es decir, el 2007. Año en el que no sólo los negocios de artesanía, sino también la economía del Estado de Oaxaca en general, se vio severamente afectada por el conflicto social ocurrido durante el 2006 y 2007.

En lo que respecta a los negocios con cultura de mercado, estos definen el éxito de negocio basados en la porción de mercado que cubren, para estos negocios es importante ser el líder del mercado. Sin embargo, la única correlación encontrada con la lealtad del cliente, indica que los negocios de artesanía con este tipo de cultura, realmente permanecen en el mercado por los clientes fijos que tienen, pues estos negocios dependen en gran parte del turismo, tanto nacional como extranjero, el cual ha disminuido notablemente durante los últimos tres años posteriores al conflicto político-social ocurrido en Oaxaca, impactando fuertemente en el ingreso de los negocios que han experimentado una disminución de sus ventas hasta en un 95% (Morales, 2007).

La correlación positiva entre la cultura con las utilidades del negocio y la correlación negativa con la rotación de activos, se explica por la existencia de activos ociosos en el negocio y por la utilización de equipos y herramientas, tanto para el proceso de producción, como para las actividades del hogar. En cuanto a la relación positiva con la utilidad del negocio, se puede decir que los negocios de tipo manufactura, tienen empleados, para lo cual se hace necesaria la formalización, a través de reglas y normas, permite mayores volúmenes de producción que generan mayores utilidades para el negocio.

Se observa que no todas las medidas de desempeño financiero propuestas muestran relaciones significativas con la cultura organizacional. Solo la rotación de activos, la utilidad del negocio y el crecimiento en ventas, se asocian con la cultura adhocrática y con la cultura jerárquica. Los otros dos tipos de cultura no muestran ninguna relación significativa con las dimensiones de desempeño financiero.

Estos resultados infieren que los dueños de los negocios de artesanía, no perciben un desempeño financiero de sus negocios, sin embargo al preguntarles directamente qué tan satisfechos se sienten con el desempeño de su negocio, manifestaron sentirse muy satisfechos. No así los negocios con cultura de clan dominante, que muestran una relación negativa con la satisfacción con el desempeño de negocio.

En cuanto a la hipótesis *H3*, que plantea que el tipo de organización se correlaciona positivamente con el desempeño de los negocios de artesanía, esta se comprobó parcialmente, pues el tipo de organización sólo se correlacionó con el retorno sobre activos, con las utilidades del negocio, con la satisfacción con la actividad artesanal y con la lealtad del cliente. Esto se explica porque los negocios con diferente tipo de organización, tienen diferente desempeño, dependiendo del tipo de cultura que exista en la organización. Así, un negocio familiar con cultura tipo clan, no busca nuevos mercados, más bien es un tanto conformista, al esperar que los clientes lleguen a comprar su producto al lugar donde los comercializa. En

contraste, un negocio de tipo pequeño taller o manufactura, siente la necesidad de buscar nuevos mercados para su producto, de buscar nuevos clientes que le generen mayores ingresos para seguir creciendo.

La estrecha relación que existe entre el tipo de organización y el tipo de cultura permitió comprobar la hipótesis *H4*, que plantea que el tipo de organización se correlaciona negativamente con la cultura de clan y la hipótesis *H5*, que plantea que el tipo de organización se correlaciona positivamente con la cultura adhocrática, con la cultura de mercado y con la cultura jerárquica.

## **Limitaciones y recomendaciones**

---

El estudio de la cultura organizacional es complejo, especialmente cuando se hace en un sector con organización de tipo familiar, donde prevalecen creencias, tradiciones, costumbres y normas sociales, difíciles de cambiar. Por lo que la mínima existencia de negocios de tipo manufactura y taller artesanal, limitaron el diseño de la muestra, lo cual se vio reflejado en los resultados obtenidos, por lo que se recomienda ampliar la muestra, de manera equitativa, de acuerdo al tipo de organización de cada negocio.

A pesar de los resultados significativos obtenidos en la relación cultura organizacional – desempeño, se requiere un estudio más profundo de las variables cultura organizacional, desempeño y tipo de organización. El presente trabajo señala algunas direcciones prometedoras para la investigación de tal relación en el sector artesanal, por lo que se recomienda analizar, desde un punto de vista antropológico y psicológico, al sector y la relación entre variables, considerando la cultura nacional, que es la que rige el comportamiento de los negocios de artesanía y que no fue considerada en este estudio.

El estudio se basó en las respuestas de los dueños de los negocios de artesanía, relativamente pequeños. No deja de ser un informador clave de los datos solicitados en el cuestionario, sin embargo, para tener una mejor evaluación de la relación cultura organizacional – desempeño, en estudios futuros, se deberían incluir evaluaciones basadas, si no en todos, al menos en una muestra de empleados de cada negocio.

La hostilidad ambiental, generada por el conflicto político – social ocurrido en el estado de Oaxaca durante los años 2006 y 2007, afectó los resultados, principalmente, de desempeño económico, por lo que, para estudios futuros, se recomienda considerar el ambiente del negocio.

## *Referencias*



## Referencias

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lambayeque – Perú. Extraído el 1 de Septiembre 2007 desde <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/index.htm>.
- Barney J. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*, 11(39), 656-665.
- Beugelsdijc, S., et al. (2008). A dynamic approach to the impact of differences in organizational culture on relationship performance. *Industrial marketing management*, doi:10.1016/j.indmarman.2008.02.006.
- Boggs, W. B. (2004, January). *TQM and organizational culture: a case study*. The Quality Management Journal, 11, 2, 42-52.
- Cameron, K. S., y Quinn, R. E., (1999). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Cammarota, E. (2006). Teoría de las Organizaciones. Síntesis de las ideas y corrientes principales. *La nueva política. Del pensamiento a la acción*.
- Castillo, G. (2002). Definición de la problemática artesanal. *Veneno pasiones y razones de América Latina*. 6. En <http://veneno.com/2002/v-62/v-62.html> consultado el 25 de Octubre 2007.
- Chow, C. W., Haddad, K. M. y Wu, A. (2003) Corporate Culture and Its Relation to Performance: A Comparative Study of Taiwanese and U.S. Manufacturing Firms. *Managerial Finance*, 29, 12, 65-76.
- Contreras, I. (2006). Análisis de la rentabilidad económica (ROI) y financiera (ROE) en empresas comerciales y en un contexto inflacionario. *Visión Gerencial*, 5(1), 13-28.
- Corbett, L. M., Rastrick, K. N. (2000). Quality performance and organizational culture. A New Zealand study. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 17, 1, 14-26
- Daft R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. Thompson. 9a. Ed.
- Davel, E. et D.-G. Tremblay (2003). Organizational Culture and Social Performance: Insights from the experience of family organizations. *Proceedings of the Iberoamerican Academy of Management*. 3<sup>rd</sup> International Conference. Sao Paulo, 7-10 décembre 2003.
- Davies, H.T.O., Mannion, R., Jacobs, R., Powell, A. E. y Marshall, M. N. (2007). Exploring the relationship between senior management team culture and hospital performance. *Medical care research and review*. 64, 1, 46-65.
- Dávila, A., y Martínez, N. H. (1999). Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional: Implicaciones para su estudio en organizaciones latinas. En: A. Dávila & N. H. Martínez (Eds.), *Cultura en organizaciones latinas* (17-43). México: Siglo XXI.
- Domínguez, H. M. L., Hernández, G. J. P. y Toledo, L. A. (2004). Competitividad y ambiente en sectores fragmentados. El caso de las artesanías en México. *Cuadernos de administración*. 17, 27, 127-158.

- Domínguez, H. M. L., Hernández, G. J., Guzmán, C. D., Yescas, L. M., y Méndez L. L. (2002, Septiembre). *Análisis de la competitividad para el desarrollo de la artesanía*. Informe técnico. Instituto Politécnico Nacional.
- Domínguez, H. M. L., Hernández, G. J., Regino, M. J., Sánchez, M. P., Poblano, V. A., Velásquez, S. R., Aguilar, B. G., Yescas, L. M., Guzmán, C. D. y Jiménez C. J. (2007, Diciembre). *Impacto de los programas del FONART en los indicadores de pobreza, producción y comercialización artesanal*. Informe técnico. Instituto Politécnico Nacional.
- El Universal (2005). Piden revalorar la tarea de artesanos. El Universal. 23 de Octubre.
- Elizondo Mata, M. F. (2003). Reflexiones para una capacitación artesanal eficaz y eficiente en México. En Novelo, V. (ed). *La capacitación de artesanos en México, una revisión* (49-62). CENCADAR/Plaza y Valdez, México.
- Etkin, J. y Scvarstein L. (1992). Rasgos de la cultura organizacional. En Antología básica. La gestión como quehacer escolar. México: UPN.
- Gámez, Gastélum R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Edición electrónica gratuita. Consultada el 10 de Enero 2007. [www.eumed.net/libros/2007a/221/](http://www.eumed.net/libros/2007a/221/)
- Ganhão, M.T. (1997). Las metáforas organizacionales. *Papers. Revista de sociología*, 51, 183-189.
- García Bermejo Carmen (2000). Discriminación y racismo, la herida del sector artesanal. El Financiero, sección cultural, 18 de Enero, pp. 48-49.
- García, A. C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychological*. 5(1), 163-174.
- Garg, Vinay K., Walters, Bruce A. and Priem Richard L. (2003). Chief executive scannign emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance. *Strategic Management journal*. Vol. 24, 725-744.
- Garmendia, J. A. (2004). The impact of corporate culture on company performance. *Current sociology*. 52, 1021-1038.
- Garnet, J. L., Marlowe, J., y Pandey, S. K. (2008). Penetrating the performance predicament: communication as a mediator or moderator of organizational culture's impact on public organizational performance. *Administration review*. 68, 2, 266-281.
- Gimeno Javier; Folta Timothy B; Cooper Arnold C; Woo Carolyn Y (1997). Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Science Quarterly*. 42, 4; 750-783.
- Gimeno, S. A. (2004). El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas. Tesis doctoral. ESADE.
- Gomes, C. F., Yasin, M. M., y Lisboa, J. (2006). Key performance factors of manufacturing effective performance. The impact of customers and employees. *The TQM Magazine*. 18, 4, 323-340.
- González, A. R. (2006). Artesanos de Coyoacán exigen combatir el contrabando. *La Jornada*. Capital. 17 de Abril de 2006.
- Gordon, G. G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of management*. 16, 2, 369-415.
- Gordon, G. G., y DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of management studies*. 29, 6, 783-798.

- Hatch, M. (1997). *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford University Press.
- Hatch, M.J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of management review*, 18(4), 657-693.
- Henri J. F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 77–103.
- Hernández, D. J. y Zafra, G. (2005). *Artesanas y artesanos. Creación, innovación y tradición de la producción de artesanías*. México, D. F.: Plaza y Valdés, S. A. de C. V.
- Hernández, G. J. P., Domínguez, H. M. L. y Ramos, S. A. O. (2002). Canales de distribución y competitividad en artesanías. *Espiral*, 9, 25; 143-164.
- Hernández, G. J. P., Domínguez, H. M. L., Moreno, R. I. A. y Ortega, M. N. (1998). Estrategias competitivas en artesanía. *Iztapalapa*. 44, 261-276.
- Hernández, G. J. P., Yescas, L.M., y Domínguez, H. M. L. (2007). Factores de éxito en los negocios de artesanía en México. *Estudios gerenciales*. 23, 104, 77-99.
- Hofstede, G., Neuijen, N., Daval, D. O., y Sanders G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Journal: Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Huertas, H. O. L. (2005). La participación en una cooperativa rural de ahorro y crédito: un análisis desde la cultura organizacional. *Cuadernos de desarrollo rural*. 55, 97-121.
- Igo T. Y Skitmore M. (2006). Diagnosing the organizational culture of an Australian engineering consultancy using the competing values framework. *Construction Innovation*, 6, 121–139.
- Jiménez Guzmán, Jaime; Aguirre Vázquez, José (1997). El futuro de las artesanías de Olinalá, Guerrero., Reunión de reflexión y diseño sobre el futuro de las artesanías de Olinalá, U. A. M., Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco. México, 1997.
- Kim J. L. S. y Yu K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340-359.
- Kumar, D. P., Hariharan, S., y Thomas, C. B. (2006). Measuring the operational performance of intensive care units using the analytic hierarchy process. *International Journal of Operations & Production Management*. 26, 8, 849-865.
- Laitinen, E.K. (2002), "A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies", *Scandinavian Journal of Management*, 18, 65-99.
- Lim B. (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(5), 16-21.
- López, S. A. (2006). Se declaran en quiebra artesanos. *El imparcial del Istmo*. 4 de Enero de 2006.
- Lugo M. D. (2006). Etnocompetitividad del sistema artesanal textil de Mitla y el papel de la innovación tecnológica. 1er. Congreso Iberoamericano de ciencia, tecnología, sociedad e innovación CTS+I. 19 al 23 de Junio.
- Lusthaus, C., M. Adrien, G. Anderson, F. Carden, y G. Plinio (2002). *Evaluación*

- organizacional. Marco para mejorar el desempeño*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Meek, V.L. (1988). Organizational culture: origins and weaknesses. *Organization studies*, 9(4), 453-473.
- Morales N. C. (2007). Cae venta de artesanías hasta 95 por ciento. *Noticias. Voz e imagen de Oaxaca*. Ciudad. 12 de octubre de 2007. Núm. 11022.
- Morillo, M. (2001). Rentabilidad financiera y reducción de costos. *Actualidad contable faces*, 4(4), 35-48
- Nahm A. Y., Vonderembse M. A. y Koufteros X. A. (2004). The Impact of Organizational Culture on Time-Based Manufacturing and Performance. *Decision Sciences*, 35(4), 579 – 607.
- Nash, J. (1993). Introduction: Traditional arts and changing markets in Middle America. En Nash, J. (ed.), *Crafts in the World Market. The impact of global exchange on Middle American artisans*. (1-24). Albany: SUNY Press.
- Novelo, V. (1976). *Artesanos y capitalismo en México*. Tlalpan, D. F. México: SEP-INAH.
- Novelo, V. (2003). *La fuerza del trabajo artesanal, presencia ignorada*. Memorias del IV Congreso Nacional de Estudios del trabajo. Hermosillo, Sonora, México. Del 9 al 11 de Abril de 2003.
- Novelo, V. (2003b). *La capacitación de artesanos en México, una revisión*. CENCADAR/Plaza y Valdez, México.
- Obgonna E. Y Harris L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766–788.
- Øgaard T., Larsen S. y Marnburg E. (2005). Organizational culture and performance – evidence from the fast food restaurant industry. *Food Service Technology*, 5, 23–34.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z. How american business can meet the japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Paige Rosalind C. and Littrell Mary A. (2002). Craft Retailer's Criteria for Success and Associated Business Strategies. *Journal of Small Business Management*. Vol. 40 No. 4 314- 331.
- Peters, T. J. y Waterman, R. H. Jr. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Pettigrew A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24, 570-581.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y posibilidades*, Oxford University Press, México.
- Piug, S. (2004). Cultura, turismo y artesanía. En Industrias Culturales: Generación de empleo y renta y desarrollo social. 21 de enero, 2004. Obtenida el 2 de Enero de 2008, Fundación Global Democracia y Desarrollo: <http://www.funqlode.org/clavesdelmundo/2004/01/210104.htm>.
- Porter, M. E. (2006). Ventaja competitiva. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Regino M. J., Hernández G. J. P. (2006). Artesanía en Oaxaca, México: El conocimiento como recurso intangible en el desempeño de los negocios de artesanía. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. No. 56, 82-99.

- Robbins, S.P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México, Octava Edición, Editorial Prentice-Hall.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (1996). *Administración*, 5ª Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Roca, J. (2001). ¿Antropólogos en la empresa?: a propósito de la (mal) llamada cultura de empresa. *Etnográfica*, V (1), 69-99.
- Rodríguez, D., Bozzo, C., Arnold M. (1999). *Cultura en organizaciones latinas*. En A. Dávila y N. Martínez (Eds.), *Cultura organizacional e innovación: el caso de Goodyear-Chile* (71-115). México: Siglo Veintiuno Editores.
- Sánchez, G. J. C. (2005). Artesanos entre la extinción y el olvido. *El imparcial*. Arte y cultura. 5 de diciembre de 2005.
- Sánchez, J. C., Tejero, B., Yurrebaso, A., y Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: desentrañando vericuetos. *AIBR Revista de antropología iberoamericana*. 1, 3, 480-403.
- Sánchez, J.C. Alonso, E. y Palací, F. (1999). El concepto de cultura organizacional, sus fundamentos teóricos e investigación en España. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52(2-3), 287-299.
- Sánchez, Quiróz I. (2000). El estudio de la cultura en el campo organizativo: orígenes antropológicos y congruencia entre el concepto, los niveles de estudio y la metodología de investigación. *Cuadernos de estudios empresariales*, 10, 321-341.
- Schein, E.H. (1981). SMR Forum: does japanese management style have a message for american managers?. *Sloan Management Review*, 23(1), 55-68.
- Schein, E.H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review (pre-1986)*;25(2), 3-16.
- Schein, E.H. (2001). *Corporate culture*. In Smelser, N.J. & Baltes, P. B. (eds.). *International Encyclopedia of the social & behavioral sciences*. Elsevier, 2788-2792.
- Schein, Edgar H. (1990 February). "Organizational culture", *American Psychologist* 45, no. 2, 109-19
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 339-358.
- Sotelo, D. R. G. (2004). Exportación de los productos artesanales de la Sierra Negra de Puebla: Una estrategia. Tesis para obtener el título de Licenciada en Relaciones Internacionales. Universidad de las Américas, Puebla, México.
- Steven, O.J. (1989). *The organizational culture perspective*. Chicago: Doysey Press.
- Sweeney, E.P. Hardaker, G. (1994). The Importance of Organizational and National Culture, *Europe an Business Review*, MCB University Press 94 (5), 3-14.
- Teerikangas S. Y Very P. (2006). The Culture–Performance Relationship in M&A: From Yes/No to How. *British Journal of Management*, 17, S31–S48.
- Tejeda, J. G. (2002). El nuevo diseño artesanal. Análisis y prospectiva en México. Tesis de doctorado no publicada. Universidad Politécnica de Cataluña.
- Toledo, L. A. (2002). Estructura organizacional y competitividad en artesanías. Tesis de maestría no publicada. Instituto Tecnológico de Oaxaca.
- Tregear, A. (2003). Market orientation and the craftsperson. *European Journal of*

- Marketing*. 37(11/12), 1621-1635.
- Tunal, S. G. y Camarena A. M. E. (2007, 11). Conceptualizando la cultura organizacional. *Gestión y política empresarial*, 6, 30-54.
- Turok, M. (1996). *Cómo acercarse a la artesanía*, Editorial Plaza y Valdés, S. A. de C. V. México, Noviembre.
- Vargas, Hernández J.G. (2005). Culturocracia organizacional en México (cuarta parte). *Hitos de ciencias económico administrativas*, 11(29), 32-48.
- Venkatraman, N., y Ramanujam, V. (1996). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of management review*. 11, 4, 801-814.
- Vorhies, Douglas W., and Harker Michael (2000). The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. *Australian Journal of Management*, Vol. 25, No. 2, 145-172.
- Wilderom, C. P. M., Glunk, U. y Maslowsky, R. (2000). *Organizational culture as a predictor of organizational performance*. En Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M. y Peterson, M. F. (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. 193-209). United States of America.
- Xenikou A. y Simosi M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566-579.
- Yilmaz, C., Ergun E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: an examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of world business*. 43, 290-306.
- Yusuf, A., y Saffu, K. (2005). Planning and Performance of Small and Medium Enterprise Operators in a Country in Transition. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 480-497.
- Zalpa, G. (2002). La cultura en las organizaciones empresariales. *Estudios sobre las culturas contemporáneas*, VIII(15), 9-33.

*Anexos*



ANEXO 1

Folio: \_\_\_\_\_



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
CIIDIR UNIDAD-OAXACA

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A ARTESANOS**

V1. Encuestador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

V2. Estado: \_\_\_\_\_

V3. Municipio: \_\_\_\_\_

V4. Localidad: \_\_\_\_\_

Formato para entrevista estructurada del trabajo de tesis de maestría:  
"Cultura organizacional y desempeño en negocios de artesanía".

**I. Datos generales del dueño del negocio**

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

V5. Género: 1. M ( ) 2. F ( )      V6. Edad: \_\_\_\_\_

V7. Estado civil: 1. Soltero ( ) 2. Casado ( ) 3. Otro ( ) Especificar: \_\_\_\_\_

V8. Escolaridad: 1. Sin estudios ( ) 2. Primaria ( ) 3. Primaria inconclusa ( ) 4. Secundaria ( )  
5. Bachillerato ( ) 6. Licenciatura ( ) 7. Pos-grado ( )

V9. Años de estudio terminados: \_\_\_\_\_

**II. Datos del negocio**

Nombre: \_\_\_\_\_      V10. Rama artesanal: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_      V11. Antigüedad: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

V12. Tipo de organización: 1. Familiar ( ) 2. Pequeño taller ( ) 3. Manufactura ( )

Del total de personas que integran el negocio, cuántas son:

	Número	Familiares	Contratados	No. De horas que le dedican a las semana	Actividad que desempeñan
Niños	V13.	V14.	V15.		
Adolescentes	V16.	V17.	V18.		
Adultos	V19.	V20.	V21.		
Ancianos	V22.	V23.	V24.		
Total	V25.				

### III. Cultura organizacional

Lea cuidadosamente y marque con una x la respuesta que mejor describa su opinión.

		Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
	<b>Característica dominante del negocio</b>					
V26.	Qué tanto se comparten los aspectos personales con los demás en el negocio	1	2	3	4	5
V27.	Qué tanta facilidad tienen en el negocio para detectar nuevas oportunidades	1	2	3	4	5
V28.	Qué tan rápido responden a las oportunidades del negocio	1	2	3	4	5
V29.	Qué tan dispuestos a asumir riesgos están los integrantes del negocio.	1	2	3	4	5
V30.	Qué tanto el negocio está orientado al logro de objetivos	1	2	3	4	5
V31.	Qué tanta competencia existe entre los miembros del negocio	1	2	3	4	5
V32.	Qué tanto los miembros del negocio logran lo que se proponen.	1	2	3	4	5
V33.	Qué tanto, las actividades del negocio se realizan con base en procedimientos previamente establecidos.	1	2	3	4	5
V34.	Qué tanto, las actividades del negocio se realizan con base en normas previamente establecidas.	1	2	3	4	5
	<b>Estilo de liderazgo</b>					
V35.	Qué tanto el jefe orienta a los integrantes del negocio	1	2	3	4	5
V36.	Qué tanto el jefe facilita el trabajo de los miembros del negocio	1	2	3	4	5
V37.	Qué tanto el jefe protege a los integrantes del negocio	1	2	3	4	5
V38.	Qué tanto el jefe del negocio detecta nuevas oportunidades para el negocio	1	2	3	4	5
V39.	Que tan dispuesto está el jefe a hacer cosas nuevas en el negocio	1	2	3	4	5
V40.	Qué tan dispuesto a asumir riesgos está el jefe del negocio	1	2	3	4	5
V41.	Qué tan orientado al logro de resultados es el jefe de negocio	1	2	3	4	5
V42.	Qué tanto el jefe del negocio trata de ser el primero en todo	1	2	3	4	5
V43.	Qué tanto el jefe procura el buen funcionamiento del negocio	1	2	3	4	5
V44.	Que tanto el jefe coordina las actividades del negocio	1	2	3	4	5
V45.	Qué tanto el jefe se basa en políticas y reglas formales para dirigir el trabajo	1	2	3	4	5
	<b>Elemento que mantiene unido al negocio</b>					
V46.	Qué tanto el negocio se caracteriza por realizar el trabajo en equipo	1	2	3	4	5
V47.	Qué tanto, en el negocio, se fomenta la participación de todos los integrantes	1	2	3	4	5
V48.	Qué tan comprometidos están los integrantes con las tareas del negocio	1	2	3	4	5
V49.	Qué tan preocupados están en este negocio por ser los primeros	1	2	3	4	5
V50.	Qué tan comprometidos con el desarrollo del negocio, están todos los integrantes	1	2	3	4	5
V51.	Qué tanto se preocupa en este negocio por tener el mayor número de clientes	1	2	3	4	5
V52.	Qué tan importantes son las ganancias para el negocio	1	2	3	4	5
V53.	Qué tanto los integrantes del negocio se rigen por reglas y políticas formales	1	2	3	4	5
V54.	Qué tanta libertad tienen las personas para hacer modificaciones al proceso de producción	1	2	3	4	5
	<b>Administración de recursos humanos</b>					
V55.	Qué tanta lealtad existe entre los miembros del negocio	1	2	3	4	5
V56.	Qué tanta confianza existe entre los miembros del negocio	1	2	3	4	5
V57.	Qué tanto los miembros del negocio se arriesgan a hacer cosas nuevas	1	2	3	4	5
V58.	Qué tan diferentes son sus artesanías a las de los demás artesanos	1	2	3	4	5
V59.	Qué tanta libertad tienen las personas del negocio para hacer cosas nuevas	1	2	3	4	5
V60.	Qué tanta preocupación existe en el negocio por tener una buena reputación entre los clientes	1	2	3	4	5
V61.	Qué tanto se preocupan por ser un negocio exitoso	1	2	3	4	5
V62.	Qué tanta preocupación existe por elaborar planes a largo plazo para el negocio	1	2	3	4	5

		Nada	Poco	Regular	Mucho	Muchísimo
V63.	Qué tanto se ha preparado a los miembros para dar continuidad al negocio	1	2	3	4	5
V64.	Qué tan estables son las relaciones entre los miembros del negocio	1	2	3	4	5
	<b>Énfasis estratégico</b>					
V65.	Qué tan importante es el bienestar de los integrantes para este negocio	1	2	3	4	5
V66.	Qué tanto se preocupan en este negocio por el crecimiento personal de sus integrantes	1	2	3	4	5
V67.	Qué tanto procuran que los integrantes del negocio tengan un mayor nivel educativo	1	2	3	4	5
V68.	Qué tan importante es la unión familiar (organizacional) para el negocio	1	2	3	4	5
V69.	Qué tan importantes son los valores morales (respeto, honestidad) en este negocio	1	2	3	4	5
V70.	Qué tanto se preocupan en este negocio por adquirir nuevos materiales	1	2	3	4	5
V71.	Qué tanto se fijan nuevos retos en este negocio	1	2	3	4	5
V72.	Qué tanto bueno es hacer cosas nuevas en este negocio	1	2	3	4	5
V73.	Qué tan importante es la competencia (entre artesanos) para este negocio.	1	2	3	4	5
V74.	Qué tan importante es para este negocio el lograr los objetivos fijados.	1	2	3	4	5
V75.	Qué tan importante es tener un mayor número de clientes que la competencia	1	2	3	4	5
V76.	Qué tanta importancia tiene seguir haciendo artesanía.	1	2	3	4	5
V77.	Qué tan importante es la ausencia de conflictos para este negocio	1	2	3	4	5
V78.	Qué tan importante es el control en este negocio	1	2	3	4	5
	<b>Criterio de éxito</b>					
V79.	Qué tanta confianza le brinda a los clientes para hacer cualquier pregunta relacionada con las artesanías	1	2	3	4	5
V80.	Qué tanta confianza le brinda a los clientes para que le hagan sugerencias de mejora	1	2	3	4	5
V81.	Qué tanta seguridad le brinda a los clientes de que cualquier problema que se presente durante o después de la compra será solucionado inmediatamente	1	2	3	4	5
V82.	Qué tanto se preocupa por cumplir con los gustos del cliente?	1	2	3	4	5
V83.	Qué tan amable es con los clientes	1	2	3	4	5
V84.	Qué tanto influye la clase social de las personas para fijar el precio de las artesanías	1	2	3	4	5
V85.	Qué tanto el lugar origen de las personas es un determinante del precio de las artesanías	1	2	3	4	5
V86.	Qué tanto confía en los clientes, como para dejarles encargado, por un momento, el negocio	1	2	3	4	5
V87.	Qué tanto los miembros participan en la toma de decisiones	1	2	3	4	5
V88.	Qué tanto el éxito del negocio se basa en el trabajo en equipo	1	2	3	4	5
V89.	Qué tanto el éxito del negocio se basa en tener un producto diferente	1	2	3	4	5
V90.	Qué tanto el éxito del negocio se basa en ser el líder del sector	1	2	3	4	5
V91.	Qué tanta facilidad tienen los integrantes del negocio para cambiar la manera de hacer las cosas en el negocio.	1	2	3	4	5
V92.	Qué tanto el éxito del negocio se basa en el número de clientes que posee	1	2	3	4	5
V93.	Qué tanto el éxito del negocio se basa en superar a la competencia	1	2	3	4	5
V94.	Qué tanto el éxito del negocio se basa en los precios de la artesanía	1	2	3	4	5
V95.	Qué tanto el éxito del negocio se basa en la entrega oportuna	1	2	3	4	5
V96.	Qué tanto el éxito del negocio se basa en la programación continua de las actividades de producción	1	2	3	4	5
V97.	Qué tanto el éxito del negocio se basa en bajos costos de producción	1	2	3	4	5

**IV. Desempeño**  
**4.1. Rentabilidad**

<b>Inventarios</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>
<i>Del siguiente inventario, ¿qué tiene y cuál es su costo?:</i>		
a. Productos en proceso	V98.	V99.
b. Productos terminados	V100.	V101.
c. Materias primas	V102.	V103.
d. Insumos	V104.	V105.
<b>Compra de materias primas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>
<i>En promedio ¿que cantidad de materiales compra mensualmente para la elaboración de sus artesanías y cuál es su costo?</i>		
a. Materias primas	V106.	V107.
b. Insumos	V108.	V109.
<b>Activo fijo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>
<i>De los siguientes activos utilizados en el negocio, ¿Cuántos tiene y cuál es su costo?</i>		
a. Terreno (taller y local)	V110.	V111.
b. Edificio (taller y local)	V112.	V113.
c. Maquinaria y equipo	V114.	V115.
d. Herramientas	V116.	V117.
e. Equipo de transporte	V118.	V119.
f. Mobiliario	V120.	V121.
g. Equipo de oficina	V122.	V123.
<b>Activo circulante</b>		
V124. ¿Con qué cantidad de efectivo cuenta para la realización de su actividad artesanal?	\$	
V125. ¿Cuánto le deben sus clientes por la compra de artesanías?	\$	
<b>Intereses pagados</b>		
V126. Durante el último año, ¿ha solicitado algún crédito para la realización de su actividad artesanal?	1. Sí	2. No
V127. ¿Cuál es el monto del crédito?	\$	
V128. ¿Cuál es la tasa de interés que paga por ese crédito?	\$	
V129. ¿Cuánto paga mensualmente de intereses?	\$	
<b>Impuestos</b>		
V130. ¿Paga algún impuesto por realizar su actividad artesanal?	1. Sí	2. No
V131. ¿Cuánto paga al mes?	\$	
<b>Gastos indirectos (taller y local)</b>		
V132. ¿Cuánto paga bimestralmente por el consumo de energía eléctrica del negocio?	\$	
V133. ¿Cuánto paga mensualmente por el consumo de agua del negocio?	\$	
V134. ¿Cuánto paga mensualmente por el servicio telefónico?	\$	
V135. ¿Paga renta por su local comercial o taller?	1. Sí	2. No
V136. ¿Cuánto paga al mes?	\$	
V137. ¿Durante el año pasado, hizo alguna reparación a la maquinaria y equipo utilizado en su negocio?	1. Sí	2. No
V138. ¿Cuánto pago por esa reparación?	\$	
V139. ¿Durante el año pasado, hizo alguna reparación al equipo de transporte utilizado en su negocio?	1. Sí	2. No
V140. ¿Cuánto pago por esa reparación?	\$	
V141. ¿Ocupa algún servicio de transporte de alquiler para su negocio?	1. Sí	2. No
V142. ¿Cuánto paga mensualmente por el servicio?	\$	
<b>Mano de obra</b>		
V143. En caso de tener empleados, ¿Cuánto paga mensualmente por sueldos y salarios?	\$	

¿Qué porcentaje de su producción vende al mercado:

V144.	Local	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
V145.	Estatal	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
V146.	Nacional	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
V147.	Internacional	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100

#### 4.2. Crecimiento

V148. ¿En promedio cuánto vende al mes? \$ \_\_\_\_\_

V149. ¿El año pasado cuanto vendía al un mes en promedio? \$ \_\_\_\_\_

#### 4.3. Satisfacción

		Altamente insatisfecho	Insatisfecho	Ni insatisfecho ni satisfecho	Satisfecho	Altamente satisfecho
	<b>Satisfacción con el desempeño del negocio</b>					
	<i>¿Qué tan satisfecho se siente con:</i>					
V150.	La ventas del negocio	1	2	3	4	5
V151.	Las ganancias del negocio	1	2	3	4	5
V152.	La cantidad de clientes que llegan al negocio	1	2	3	4	5
V153.	El desempeño de su negocio	1	2	3	4	5
V154.	Los productos que elabora	1	2	3	4	5
	<b>Satisfacción personal</b>					
	<i>¿Qué tan satisfecho se siente:</i>					
V155.	Con las comodidades que le brinda el realizar su actividad artesanal (estilo de vida).	1	2	3	4	5
V156.	Con el logro de sus metas personales	1	2	3	4	5
V157.	Con el logro de sus metas económicas	1	2	3	4	5
V158.	Al poder emplear a sus familiares	1	2	3	4	5
V159.	Al poder emplear a otras personas	1	2	3	4	5
V160.	Con el nivel educativo que puede procurar a sus hijos	1	2	3	4	5
V161.	Con el tipo de alimentación que proporciona a su familia	1	2	3	4	5
V162.	De poder combinar el trabajo con la vida familiar	1	2	3	4	5
V163.	Al ser su propio jefe	1	2	3	4	5
V164.	De poder establecer las normas que rigen el negocio	1	2	3	4	5
V165.	Con la libertad de hacer cambios en el proceso de producción	1	2	3	4	5
V166.	De decidir la fecha de entrega de pedidos	1	2	3	4	5
V167.	De establecer el horario de trabajo	1	2	3	4	5
V168.	De controlar la calidad de sus artesanías	1	2	3	4	5
V169.	De programar las actividades del proceso de producción	1	2	3	4	5
V170.	De asignar las actividades	1	2	3	4	5
V171.	De controlar el presupuesto de producción	1	2	3	4	5
V172.	De elaborar planes para el negocio	1	2	3	4	5

		Altamente insatisfecho	Insatisfecho	Ni insatisfecho ni satisfecho	Satisfecho	Altamente satisfecho
	<b>Satisfacción con la actividad artesanal</b>					
	<i>¿Qué tan satisfecho se siente</i>					
V173.	De realizar una actividad artesanal	1	2	3	4	5
V174.	Al poseer un negocio de artesanías	1	2	3	4	5
V175.	Con la permanencia en este oficio	1	2	3	4	5
V176.	Con el reconocimiento a sus artesanías	1	2	3	4	5
V177.	Con el desarrollo de su creatividad en la elaboración de sus artesanías	1	2	3	4	5
V178.	De vivir en una comunidad reconocida por sus artesanías	1	2	3	4	5
V179.	De continuar la herencia cultural de sus ancestros	1	2	3	4	5
V180.	De transmitir el oficio artesanal a sus descendientes	1	2	3	4	5
V181.	De transmitir el oficio artesanal a otras personas	1	2	3	4	5
V182.	De promover sus artesanías en ferias y exposiciones	1	2	3	4	5
V183.	De hacer piezas diferentes a las de los demás artesanos	1	2	3	4	5
V184.	De recibir premios por su actividad artesanal	1	2	3	4	5
V185.	De recibir reconocimientos (diplomas) por su actividad artesanal	1	2	3	4	5
V186.	De su prestigio como artesano en el país	1	2	3	4	5
V187.	De su prestigio como artesano en el extranjero	1	2	3	4	5

#### 4.4. Lealtad del cliente

		Nunca	A veces	Pocas veces	Muchas veces	Siempre
	<b>¿Con qué frecuencia:</b>					
V188.	Las personas le compran más de una vez	1	2	3	4	5
V189.	Los clientes hablan bien de su negocio	1	2	3	4	5
V190.	Los clientes recomiendan su negocio a otras personas	1	2	3	4	5
V191.	Los clientes prefieren sus artesanías a las de otros artesanos	1	2	3	4	5
V192.	Los clientes le compran sin importar el precio	1	2	3	4	5
V193.	Los clientes le hacen sugerencias para mejorar sus productos	1	2	3	4	5

*Gracias por su cooperación*

#### Lista de cotejo (por observación)

	<b>Tipo de organización</b>	Sí	No
V194.	El dueño participa en el proceso de producción	2	1
V195.	Cada persona tiene una actividad bien definida	2	1
V196.	Los integrantes de la familia, reciben un pago por la actividad que realizan	2	1
V197.	El negocio tiene un lugar utilizado exclusivamente para taller	2	1
V198.	El negocio tiene un lugar utilizado exclusivamente para la comercialización de artesanía	2	1
V199.	Utiliza maquinaria	2	1
V200.	Utiliza herramienta propia del proceso de producción	2	1
V201.	Compra productos semiterminados para darles el acabado final	2	1
V202.	Compra productos terminados para comercializarlos	2	1