



COLEGIO DE POSTGRADUADOS

INSTITUCION DE ENSEÑANZA E INVESTIGACION EN CIENCIAS AGRICOLAS

CAMPUS VERACRUZ

POSTGRADO EN AGROECOSISTEMAS TROPICALES

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA INFLUENCIA DE SUS FACTORES EN LOS
PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LAS ORGANIZACIONES**

LULING PREZA LAGUNES

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE

DOCTORA EN CIENCIAS

TEPETATES, MANLIO FABIO ALTAMIRANO, VERACRUZ, MÉXICO
2017

La presente tesis, titulada: **Cultura organizacional y la influencia de sus factores en los procesos administrativos de las organizaciones**, realizada por la alumna: **Luling Preza Lagunes**, bajo la dirección del Consejo Particular indicado, ha sido aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

DOCTORA EN CIENCIAS

AGROECOSISTEMAS TROPICALES

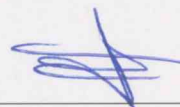
CONSEJO PARTICULAR

CONSEJERO:



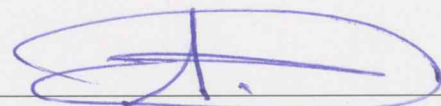
DR. DIEGO ESTEBAN PLATAS ROSADO

ASESOR:



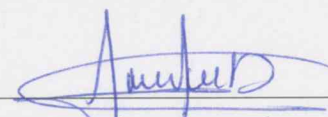
DR. ALBERTO ASIAIN HOYOS

ASESOR:



DR. ARTURO PÉREZ VÁZQUEZ

ASESORA:



DRA. DORA ANGÉLICA AVÁLOS DE LA CRUZ

ASESOR:



DR. GABRIEL VALERIO UREÑA

CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA INFLUENCIA DE SUS FACTORES EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LAS ORGANIZACIONES

Luling Preza Lagunes, Dra.

Colegio de Postgraduados, 2017

La cultura organizacional, puede ser considerada un fenómeno como concepto extraordinario, e inherente a toda estructura administrativa que influye en el desarrollo de los procesos administrativos de cualquier organización. La presente investigación, analiza los factores de la cultura organizacional en la institución de la administración pública federal La SAGARPA, que han limitado su eficiencia laboral. Lo anterior, desde un enfoque mixto y análisis de correlación entre los factores de la cultura organizacional (CO): valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía; y el Proceso Administrativo (PA): planeación, organización, dirección y control.

Se encontró que, los factores de la CO con mayor influencia positiva son: los valores (innovación, trabajo en equipo, cumplimiento de metas e igualdad de género); creencias (capacitación e importancia a atención a productores); clima (ambiente de cooperación, aprender y progresar como personas); normas (cumplimiento de entrada y salida); filosofía (misión y visión, y capacitación en atención a clientes) y los factores de la CO con mayor influencia negativa son: valores (ética); creencias (remuneración adecuada, recomendación o influencia); normas (código de vestimenta, recordar historias y anécdotas); filosofía (mejor padrino que trabajar duro). Se concluye que, existen factores de la cultura organizacional con mayor influencia en el desarrollo del proceso administrativo, como: la herencia de plazas, años de antigüedad y corrupción, que han limitado el desarrollo profesional, originando una CO obsoleta; que exigen cambios internos a partir de una propuesta estratégica de cambio.

Palabras clave: cultura organizacional, proceso administrativo, La SAGARPA, factores.

ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE INFLUENCE OF ITS FACTORS IN THE ADMINISTRATIVE PROCESSES OF THE ORGANIZATIONS

Luling Preza Lagunes, Dra.

Colegio de Postgraduados, 2017

Organizational culture can be considered a phenomenon as an extraordinary concept, inherent in any administrative structure that influences the development of administrative processes, of any organization. This research analyzes the factors of organizational culture in the institution of the federal public administration La SAGARPA, which have limited its work efficiency. The above, from a mixed approach and analysis of correlation between the factors of the Organizational Culture (OC): values, beliefs, climate, norms, symbols and philosophy; and the Administrative Process (AP): planning, organization, direction and control. It was found that, the factors of the OC with more positive influence are: the values (innovation, teamwork, fulfillment of goals and gender equality); Beliefs (training and importance to attention to producers); Climate (cooperation environment, learning and progress as people); Standards (entry and exit compliance); Philosophy (mission and vision, and customer service training) and OC factors with the greatest negative influence are: values (ethics); Beliefs (adequate remuneration, recommendation or influence); Rules (dress code, remembering stories and anecdotes); Philosophy (Sponsor preferred to work hard). It is concluded that there are factors of organizational culture with greater influence in the development of the administrative process, in the fulfillment of the function of the institution as: the inheritance of seats, years of antiquity and corruption, which have limited professional development, an obsolete OC; Which demand internal changes based on a strategic proposal.

Key words: organizational culture, administrative process, SAGARPA, factors.

Dedico esta tesis a:

Mi familia

AGRADECIMIENTOS

Agradezco:

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por otorgarme la beca para realizar los estudios del programa de doctorado y la beca mixta para realizar una estancia de investigación en Covilli Brand Organics, Inc. ubicada en Nogales, Arizona.

Al Colegio de Postgraduados por todas las facilidades otorgadas durante el periodo del programa.

A los integrantes de mi Consejo Particular por compartir su conocimiento y brindarme su apoyo en los diversos escenarios que se fueron presentado para la realización de este proyecto.

A todos los compañeros, amigos, colaboradores de la institución y demás personas que de una u otra manera apoyaron la realización de este proyecto.

A La Secretaria de Agricultura Ganadería Desarrollo Rural Pesca y Alimentación (SAGARPA), que a través de su personal permitió la realización de esta investigación.

CONTENIDO

	Página
1. INTRODUCCION	1
2. REVISIÓN DE LITERATURA	5
2.1. Cultura organizacional (CO): el concepto, definición y origen.....	5
2.2. Como se forma una CO.....	6
2.3. Subculturas.....	8
2.4. Metodologías y enfoques para el estudio de la CO.....	9
2.5. Elementos de la CO.....	10
2.5.1. Historias de vida y anécdotas.....	10
2.5.2. Rituales.....	11
2.5.3. Símbolos.....	11
2.5.4. Lenguaje.....	11
2.6. Instituciones y Organizaciones.....	12
2.6.1. Enfoque neoclásico en las organizaciones.....	14
2.7. Desarrollo organizacional.....	14
2.8. Clima organizacional.....	15
2.9. La motivación en la CO de la instituciones.....	16
2.10. El liderazgo y su influencia en la CO.....	19
2.11. Liderazgo en el sector público de acuerdo a la teoría de PSM (<i>Public Service Motivation</i>).....	23
2.12. Ética empresarial y la CO.....	27
2.12.1. Influencia de la ética en el comportamiento (individual, grupal, organizacional y social).....	31
2.12.2. La ética y CO en instituciones públicas y privadas.....	32
2.12.3. Impacto de la ética y la CO en la innovación.....	34
2.12.4. Ética organizacional y agregación de valor.....	35
2.13. La CO y su relación con otros aspectos.....	37

2.13.1. Aspectos psicológicos.....	37
2.13.2. Comportamiento social.....	38
2.13.3. Vicios institucionales.....	38
2.14. La CO en la productividad y eficiencia de las instituciones y su efecto en la producción del sector agropecuario.....	39
2.15. La CO de SAGARPA en la operación de programas para el desarrollo rural.....	42
2.16. Los Agroecosistemas: el concepto y definición.....	45
2.16.1 Teorías filosóficas empleadas en el análisis de Agroecosistemas.....	50
2.16.2 Los Agroecosistemas y su relación con la CO.....	53
3. MARCO DE REFERENCIA.....	55
3.1. La Secretaría de Agricultura Desarrollo Rural Pesca y Alimentación (SAGARPA).....	55
3.1.1. Denominaciones.....	55
3.1.2. Objetivos.....	55
3.1.3. Misión y Visión.....	56
3.2. Dirección General de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos (DGADRH).....	57
3.2.1. Antecedentes de la DGADRH.....	57
3.3. Dirección General Adjunta de Clima y Cultura Organizacional.....	58
3.3.1. Funciones.....	59
3.4. SAGARPA Delegación Veracruz.....	59
3.5. Encuesta de clima y cultura organizacional (ECCO) SAGARPA 2014.....	61
4. JUSTIFICACIÓN.....	65
5. OBJETIVOS.....	66
5.1. Objetivo general.....	66

5.2.	Objetivos particulares.....	66
6.	HIPOTESIS.....	67
6.1.	Hipótesis general.....	67
6.2.	Hipótesis particulares.....	67
7.	MATERIALES Y MÉTODOS.....	67
7.1.	Universo y muestra.....	67
7.2.	Definición de variable.....	68
7.3.	Instrumento.....	70
7.4.	Entrevista.....	72
7.5.	Procedimiento.....	73
8.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	82
8.1.	Población.....	82
8.2.	Factores de la Cultura Organizacional (CO).....	86
8.3.	Proceso Administrativo (PA).....	89
8.4.	Análisis cuantitativo de factores de la CO y PA.....	91
8.5.	Análisis cualitativo de factores de la CO y PA.....	105
9.	CONCLUSIONES.....	110
10.	RECOMENDACIONES.....	113

11.	LITERATURA CITADA.....	116
12.	ANEXOS.....	130

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1.	Como se forman las culturas organizacionales (Robbins, 1999).....7
Figura 2.	Fases de la motivación. Elaboración propia a partir de Hellriegel y Slocum (2003).....17
Figura 3.	Modelo de interacción entre los individuos con su sistema de valores y la CO con su propio sistema de valores.Elaboración propia a partir de Ruiz y Ruiz (2011).....30
Figura 4.	Relación de la cultura organizacional con la producción agropecuaria desde un enfoque de agroecosistemas y enfoque neoclásico de la administración. Elaboración propia. A partir de (Chiavenato, 2004).....54
Figura 5.	Denominaciones de la actual SAGARPA, línea de tiempo en periodos. Elaboración propia a partir de www.sagarpa.gob55
Figura 6.	Organigrama de la DGADRH de SAGARPA. www.sagarpa.org.mx58
Figura 7.	Distritos de Desarrollo Rural (DDR), SAGARPA Delegación Veracruz. A partir de (Zárate, 2009).....60
Figura 8.	Organigrama de Distritos de SAGARPA Delegación Veracruz.....61
Figura 9.	Variables dependientes e independientes. Elaboración propia. Modificado de Olmos y Socha, 2006.....69
Figura 10.	Descripción del proceso administrativo. Elaboración propia. A partir de Chiavenato, 2007.....70
Figura 11.	Decisión para prueba de hipótesis al nivel de significancia de .10 y 61 grados de libertad. Elaboración propia.....79
Figura 12.	Porcentaje del grado de escolaridad. Elaboración propia.....83
Figura 13.	Porcentaje de años de antigüedad. Elaboración propia.....84
Figura 14.	Porcentaje de la forma de ingreso a la organización. Elaboración propia.....85
Figura 15.	Porcentaje de los puestos ocupados por los entrevistados.

	Elaboración propia.....	86
Figura 16.	Factores de CO con mayor influencia o influencia positiva y factores con menor influencia o influencia negativa. Elaboración propia.....	89
Figura 17.	Porcentaje de cumplimiento del proceso administrativo en La SAGARPA (Delegación Veracruz). Elaboración propia.....	91
Figura 18.	Decisión para la prueba de hipótesis a nivel de significancia de .10 y (61-68) grados de libertad. Elaboración propia.....	93
Figura 19.	Porcentaje de cobertura de cada Nodo, de acuerdo a software Nvivo. Elaboración propia.....	105

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Elaboración propia, a partir de revisión teórica de Amorós, E. (2007).....	20
Tabla 2. Elaboración propia a partir del Análisis de Resultados de la encuesta de clima y cultura organizacional de SAGARPA 2014.....	61
Tabla 3. Estructura del instrumento. Elaboración propia.....	72
Tabla 4. Estructura de vaciado de datos en Excel. Elaboración propia.	74
Tabla 5. Nivel de confianza y grados de libertad. Elaboración propia.....	78
Tabla 6. Nodos derivados de las entrevistas y observaciones, con número de referencias de cada uno. Elaboración propia.....	81
Tabla 7. Participantes de cada Distrito. Elaboración propia.....	82
Tabla 8. Definición de factores de la CO. Elaboración propia a partir de (Olmos y Socha, 2006).....	86
Tabla 9. Definición del PA. Elaboración propia a partir de (Chiavenato, 2004).....	90
Tabla 10. Conjunto de tablas de correlaciones entre variables CO y PA. Elaboración propia.....	92
Tabla 11. Valores críticos con un nivel de confianza .10% y diferentes grados de libertad. Elaboración propia.....	93
Tabla 12. Correlación entre variables VALORES Y PA. Elaboración propia.....	94
Tabla 13. No correlación entre variables CREENCIAS Y PA. Elaboración propia.....	96
Tabla 14. Correlación entre variables CLIMA Y PA. Elaboración propia.....	97
Tabla 15. Correlación entre variables NORMAS Y PA. Elaboración propia.....	99

Tabla 16.	Correlación entre variables SIMBOLOS Y PA. Elaboración propia.....	100
Tabla 17.	Correlación entre variables FILOSOFÍA Y PA. Elaboración propia.....	101
Tabla 18.	Interpretación aplicada a todo tipo de organización. Elaboración propia.....	103
Tabla 19.	Porcentaje de Cobertura (porcentaje del recurso que ha sido codificado). Elaboración propia. A partir del software Nvivo.....	106
Tabla 20.	Porcentajes de cobertura (positivos y negativos), de acuerdo a los factores de la CO y el PA. Elaboración propia.....	107

1. INTRODUCCIÓN

En México como en el resto del mundo, los líderes que dirigen las organizaciones han optado por dar un enfoque integrador estratégico a las acciones que aportan ventaja competitiva en los procesos administrativos de las instituciones, fenómenos actuales como la globalización, cambios políticos y económicos mundiales y separación de naciones (Brexit); exigen cambios de paradigmas en todos los ámbitos y sectores.

Las reformas económicas neoliberales que se han venido aplicando en México desde los años ochenta, muestran el reflejo de las acciones de los líderes en la creación de una infraestructura que mantenga la adaptabilidad de las organizaciones en las variaciones de un entorno complejo (Kreitner y Kinicki, 1997), una infraestructura que soporte los cambios y transformaciones actuales.

En las organizaciones el enfoque neoclásico es la reivindicación de la teoría clásica actualizada y adaptada a los problemas administrativos de las organizaciones de hoy (Chiavenato, 2004) y se fundamenta entre otras cosas en que “La administración es un proceso operacional compuesto por funciones como: planeación, organización, dirección y control”. (Chiavenato, 2004).

En tanto que la cultura organizacional (CO) como enfoque integrador estratégico es un recurso difícil de imitar por los competidores, es una herramienta estratégica que contribuye a la organización como ventaja competitiva por encima de cualquier recurso tangible (Galbreath, 2005), es un intangible más valorado en la actualidad sin dejar de considerar el contexto en el que se desarrolla su actividad y el papel que la organización internamente desempeña como elemento clave de éxito (Flebes y Oreja, 2008).

Organizaciones de todo tipo (con o sin fines de lucro, formales o informales, centralizadas o descentralizadas) están integradas por personas que se relacionan en un sistema dinámico creado

por las interacciones de unos con otros, dirigidos por líderes, estructuras, rutinas, reglas y normas del mismo ambiente (Schein, 2010) que en conjunto integran una sociedad contemporánea abstracta formada por diversos sistemas funcionales difíciles de comprender, para lo cual la cultura como factor inseparable de los procesos de desarrollo económico, social y políticos de la humanidad (Vargas, 2007) actúa como herramienta inherente a toda estructura administrativa que permite comprender y entender el comportamiento organizacional a través de sus factores como: Los valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía.

En este sentido, la CO no solo está presente en la red de creencias, valores y comportamientos del personal, también lo está en las decisiones de la dirección, al tratarse de una variable que condiciona la forma de actuar de los directivos (Febles y Oreja, 2008) decisiones que influyen en los procesos administrativos y en consecuencia en los resultados obtenidos, en la interacción constante entre miembros de una organización y su entorno y que a partir de ella surgen normas, lineamientos y comportamientos aceptables a seguir de los trabajadores (Rodríguez, 2010).

Como es el caso de una de las Instituciones Federales de México y organización elegida para el presente estudio, La Secretaría de Agricultura Ganadería Desarrollo Rural Pesca y Alimentación (SAGARPA) Delegación Veracruz, institución que a través de su actual representante y líder el secretario José Calzada Roviroso convocó a un encuentro Nacional de Delegados de La SAGARPA y Secretarios de Desarrollo Agropecuario de los Estados, a convertir los recursos públicos en proyectos productivos estratégicos que fortalezcan al campo y brinden mejores condiciones de vida a los productores; mencionó que “ las entidades federativas, en conjunto con las delegaciones deben tener los recursos suficientes, no solamente para la administración de los programas cotidianos o los programas comunes de las propias dependencias, sino para poder financiar proyectos productivos; ya que ahí está la clave del México moderno”.

www.sagarpa.gob.mx

Lo anterior confirma como la CO como variable, forma parte fundamental en las decisiones y manera de actuar de los directivos que influye en los procesos administrativos, la interacción constante entre miembros de una organización como La SAGARPA contribuye a que a partir de ese ejercicio surjan normas, lineamientos y comportamientos que en el futuro sean aceptables y seguidos por los demás empleados y mensajes como “con el trabajo hermanado entre la federación y las autoridades estatales se contribuye a impulsar la productividad y competitividad en el sector agroalimentario” expresado por el líder y titular de la dependencia, José Calzada Roviroso, sean el pegamento social que mantiene a la organización unida, al comunicar los valores compartidos manifestados a través de un lenguaje especializado, como es el del Sector Agroalimentario.

De acuerdo a Aguilar (2009), la investigación de la CO se ha desarrollado principalmente en los países altamente industrializados; sin embargo, los estudios empíricos realizados en México son escasos, y se han efectuado siguiendo muy de cerca los esquemas conceptuales y metodológicos norteamericanos (Nosnik, 2005).

De acuerdo al antropólogo Ralph Linton (1936), la cultura es un proceso continuo, que aunque contiene configuraciones, esta en cambio constante. El cambio organizacional en este sentido, pretende que el líder al introducir nuevas filosofías y valores logre romper con viejos patrones de conducta (García, 2006); que como sistemas culturales pueden considerarse de dos maneras, como productos de la acción, y como influencias que condicionan las acciones posteriores (García, 2006).

Por lo anterior, si la cultura condiciona las acciones posteriores y está en constante cambio, es necesario asegurar que esos cambios, estén alineados con el objetivo organizacional, como en el

caso de La SAGARPA el cual es: Impulsar un cambio estructural que permita una nueva etapa de desarrollo y bienestar para el agro mexicano; un campo mas justo, productivo rentable y sustentable (Sánchez, 2014).

Es así como la presente investigación busca aportar a las organizaciones una herramienta que les permita analizar la CO y determinar si los factores culturales que cimientan sus funciones, benefician o afectan los procesos administrativos que son la base para afrontar los cambios del medio ambiente turbulentos e inestables (Vargas, 2007), en apoyo a la toma de decisiones e interpretación de significados de los sistemas culturales desde un enfoque de sistemas de la administración, como se muestra en el presente estudio realizado en La SAGARPA (Delegación Veracruz).

2.- REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Cultura organizacional (CO) : el concepto, definición y origen

La CO se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización que los distingue de las demás. (Becker, 1982), representa una percepción común de ellos (Robbins, 1999) que se ocupa de la forma como los empleados captan a través de sus sentidos lo que ocurre a su alrededor sin importar si les gusta o no; es decir, se trata de un término descriptivo y no normativo.

Lo anterior permite al empleado adoptar una cultura externa como la CO e integrarla a sus valores personales, tolerando cierto grado de fusión cultural. Deal y Kennedy (1983), mencionan que la cultura por definición es difícil de describir; ya que es intangible, implícita, y se da por sentada, además de que cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento del día a día en el lugar de trabajo.

Existen culturas fuertes y culturas débiles, en las primera se tiene un mayor impacto en el comportamiento del empleado y están relacionados más directamente con la menor rotación de personal, este tipo de cultura tendrá una gran influencia en el comportamiento de sus miembros debido a la intensidad en que se comparte, propiciando un clima interno de alto control. (Robbins 1999); sin embargo, lo anterior no siempre es favorable; ya que se ha podido observar como en muchas instituciones tanto públicas como privadas el personal transmite la CO a nuevos integrantes más que por convicción por inercia.

El Business Week, (1996), menciona que las culturas fuertes imponen una presión considerable para que se ajusten los empleados, limitan el rango de valores y estilos que son aceptables; lo que puede ser desventaja cuando se eliminan aquellas fortalezas únicas que dan la diversidad cultural

o cuando los empleados apoyan el prejuicio institucional o se vuelven insensibles a esa diversidad.

La cultura intensifica el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del empleado, desde el punto de vista del empleado la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad (Deal y Kennedy, 1983); permite que exista un ambiente certero que lo motive a reducir tiempos y costos que garanticen la realización correcta de los procesos.

2.2. Como se forma una CO

Schneider (1987) menciona que, una cultura comienza con las costumbres actuales, las tradiciones y la forma general de hacer las cosas, se debe principalmente a lo que se ha hecho antes y el grado de éxito que se ha obtenido, lo que hace recurrir a la última fuente de la CO, sus fundadores.

Tres fuerzas desempeñan un imprescindible en el mantenimiento de una cultura; las prácticas de selección, las acciones de la alta dirección y los métodos de socialización. La selección, es un proceso donde se identifica y contrata a un individuo que cumple con los conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñar con éxito cierto puestos dentro de una organización y que tiene en esencia los valores que son consistentes con los de la organización, o al menos con la mayor parte de ellos. (Schneider, 1987).

Los métodos de socialización según Maanen y Schein (1977), se refieren al adoctrinamiento de los nuevos empleados con la CO para evitar perturbaciones de creencias y costumbres ya establecidas, es un proceso de adaptación denominado socialización; la socialización puede conceptualizarse como un proceso formado por tres etapas: prearribo, encuentro y metamorfosis (Maanen y Schein, 1977). El prearribo, es la etapa donde se reconoce explícitamente que cada individuo llega con un conjunto de valores, actitudes y expectativas, las cuales atañen tanto al

trabajo que va a realizarse y a la organización; el encuentro, es la etapa en la que el individuo enfrenta la posible dicotomía entre sus expectativas, acerca de su puesto, sus compañeros, su jefe, la organización en general y la realidad; y metamorfosis, es la etapa en la que el nuevo miembro de la organización se siente a gusto con la organización y con su puesto, cuando se ha compenetrado con las normas de la organización y con su grupo de trabajo, las entiende y las acepta.

La metamorfosis es donde el nuevo empleado se siente aceptado, digno de confianza, valioso, seguro, competente y entiende todo el sistema, no solo sus propias tareas, sino también las reglas, procedimientos y prácticas informales aceptadas. Para considerarla exitosa, debe tener un impacto positivo en la productividad del nuevo empleado y en su compromiso con la organización al reducir su propensión a claudicar (Maanen y Schein, 1977).

La Figura 1, muestra como una cultura se establece y mantiene; la cultura original se deriva de la filosofía del fundador, la que influye fuertemente en el criterio de selección de personal, las acciones de la alta dirección establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptado o no; la forma de socialización dependerá del grado de éxito en el acoplamiento de los valores empleados-organización y de la preferencia de la gerencia por los métodos de socialización. (Robbins, 1999).

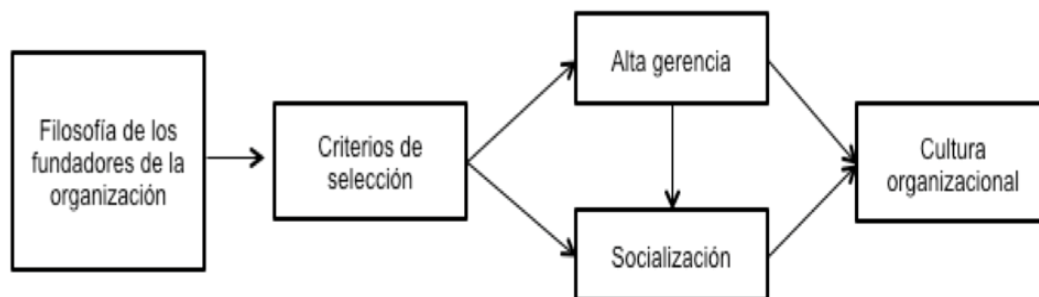


Figura 1. Como se forman las culturas organizacionales (Robbins, 1999)

Lo anterior muestra como las acciones de la alta dirección impactan de manera significativa en la CO, los altos mandos fijan las normas que se transmiten a través de la estructura de la organización desde los códigos de vestimenta, hasta los planes de desarrollo profesional.

2.3. Subculturas

De acuerdo a Robbins (1999), una cultura dominante, expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización; las subculturas, tienden a desarrollarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que los miembros enfrentan, es probable que estas subculturas, se definan por designaciones de departamento o por separación geográfica; sin embargo, las subculturas incluirán los valores centrales de la cultura dominante más los valores específicos de la subcultura.

Una subcultura según Hall y Jefferson (2005), es un grupo distinto con estructuras identificables, las cuales les permite diferenciarse de la cultura dominante sin dejar de articularse con esta; entonces la separación geográfica es uno de los factores que contribuyen a la generación de una subcultura; ya que los valores, costumbres, y demás características que la integran, dependen de alguna manera del lugar donde se encuentra establecida una extensión de la misma organización. Como por ejemplo en La SAGARPA; los Distritos de Desarrollo rural (DDR) y los Centros de Apoyo al Desarrollo Rural (CADERs) determinados por su situación geográfica estaría integrados por subculturas en varios niveles; La cultura dominante la conformaría La SAGARPA a nivel nacional, las subculturas nivel 1 la conformarían las 33 Delegaciones, las subculturas nivel 2 las integrarían los 192 DDRs y las subculturas nivel 3 las integrarían los 713 CADERs., lo mismo aplicaría para cada una de las Delegaciones quienes tendrían subculturas en cada uno de los departamentos que las integran.

2.4. Metodología y enfoque para el estudio de la CO

La cultura organizacional ha sido estudiada por diversos enfoques y métodos como: *Competing Values Approach* (Quinn y Rohrbaugh, 1983), modelo teórico utilizado para tipificar la cultura organizacional en: “jerárquica”, esta se da en empresas que buscan un enfoque hacia al interior y que tienen una necesidad de estabilidad y control; “mercado”, se da en empresas con enfoque al exterior, que buscan el control y estabilidad; “clan”, empresas con orientación hacia el interior, que buscan innovación mediante el desarrollo de los empleados, un acercamiento fraternal a los clientes y un medio ambiente más humano; y “adhocrática”, con enfoque hacia el exterior, este tipo de cultura supone que la innovación y vanguardia de la organización son la clave para el éxito, que la empresa debe promover el desarrollo de nuevos productos y servicios (Rodríguez y Romo, 2013), el mismo autor menciona que es una aportación fundamental al estudio de la cultura; sin embargo las variables que considera van solo enfocadas a la innovación, flexibilidad, control y estabilidad.

Arciniega y Zazueta (2010) clasifican a los valores organizacionales en las dimensiones de apertura al cambio, auto mejora, auto trascendencia y conservación, al igual que el modelo anterior, esta clasificación de valores están enfocados a determinado tipo de organización, no a todas en general. Otra metodología para estudiar a la cultura organizacional es sistema AGIL de Parsons (1971) el cual esta conformado por cuatro ejes básicos, los cuales son: Adaptación (*adaptation*), que pretende satisfacer las necesidades externas del individuo, buscando su adecuación al entorno; los objetivos o fines (*goal attainment*), que todo individuo u organización tienen y pretenden alcanzar; la integración (*integration*), la cual se da al regular las relaciones existentes entre sus partes constituyentes; y finalmente la latencia (*latency*), la cual considera la importancia de la transmisión de ciertos modelos de comportamiento, que buscan una identidad

de los diferentes miembros del grupo; tanto el modelo teórico desarrollado por Quinn y Rohrbaugh (1983), como el de Arciniega y Zazueta (2010), tienen sus fundamentos en el sistema AGIL de Parsons (Rodríguez y Romo 2013).

Un modelo para el estudio de la cultura organizacional es *Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI* de Cameron, K. y Quinn, R. (2006); analiza diversas particularidades de la cultura organizacional como: características principales, administración de empleados, cohesión en la organización y énfasis estratégico (Rodríguez y Romo, 2013). Por último la metodología mixta que integra el enfoque cuantitativo y cualitativo (Teddlie y Tashakkori, 2009), la cual implica considerar dos aproximaciones: Metafórica (cualitativa), los investigadores usan determinados aspectos del lenguaje identificados en documentos, reportes, historias y conversaciones para descubrir patrones culturales; y aproximación (cuantitativa), los investigadores utilizan cuestionarios para caracterizar dimensiones particulares de la cultura (Rodríguez y Romo, 2013).

Finalmente y como conclusión de las metodologías presentadas, se puede mencionar que no existe una metodología mejor que otra, son todas herramientas que pueden ser empleadas de acuerdo al contexto de la organización y a las variables que se quieren medir, además de ser bases para nuevas adaptaciones. El estudio de la cultura organizacional a través del proceso de medición ha sido fundamental para establecer parámetros respecto a los métodos más eficientes para recopilar la información más certera y el rango de valores ajustables a la realidad de los contextos estudiados (Cújar et al. 2013).

2.5. Elementos de la CO

2.5.1. Historias de vida o anécdotas

Las historias, suelen contener una narración de acontecimientos acerca de los fundadores de la organización, las rupturas de reglas, éxitos de mendigos que llegan a ser millonarios, reducciones en las fuerzas de trabajo, reubicación de empleados, reacciones a errores pasados, y la forma como la organización maneja las situaciones. (Bohe, 1991). Estas historias, anclan el presente en el pasado y proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales. (Pettigrew, 1979). En ese sentido, las historias de vida, busca descubrir la relación dialéctica, la negación cotidiana entre aspiración y posibilidad, entre utopía y realidad, entre creación y aceptación; por ello, sus datos provienen de la vida cotidiana, del sentido común, de las explicaciones y reconstrucciones que el individuo efectúa para vivir y sobrevivir diariamente (Ruiz, 2012).

2.5.2. Rituales

Los rituales son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, indican qué metas tienen mayor importancia, qué gente es importante y cual no. (Kamoche, 1995).

2.5.3. Símbolos

Los símbolos materiales, la distribución física de las oficinas corporativas, el tipo de automóviles que los ejecutivos de alto nivel reciben y la presencia o ausencia de aviones corporativos son ejemplo de símbolos materiales (Kamoche, 1995).

2.5.4. Lenguaje

De acuerdo a Kamoche (1995), el lenguaje es una herramienta para expresarse, empleada en muchas organizaciones y unidades dentro de las organizaciones, es usado como una forma de identificar a los miembros de una cultura o subcultura y al ser aprendido, se evidencia la aceptación de la CO entre los miembros de la organización, ayudando así a preservarla.

Por lo anterior, diversos elementos integran a la CO que es adoptada a través de las historias o anécdotas, rituales, símbolos materiales, lenguajes, acciones de los directivos y demás aspectos que se van mostrando en el modo de actuar de las organizaciones; tanto con los colaboradores que ya han permanecido durante algún tiempo en ella, como con los de recién ingreso.

2.6. instituciones y Organizaciones

Aunque estos conceptos en ocasiones usados indistintamente, es necesario realizar las definiciones pertinentes; la organización se define como el conjunto de individuos que persiguen un fin común, así como el espacio de interacción para desarrollar sus actividades cotidianas; en tanto que las instituciones son constructos sociales formados por reglas, costumbres, formas de pensar y de actuar, entre otros, legadas por la tradición o producidas por convenciones o acuerdos sociales (Alpuche y Bernal, 2015).

Cuando una organización se institucionaliza (Robbins, 1999), toma vida propia sin soslayar los valores y creencias de sus fundadores o miembros, se valora por sí misma no tan sólo por los bienes o servicios que produce, adquiere inmortalidad, si sus metas originales dejan de ser relevantes, no se sale del negocio al contrario, se redefine a sí misma. (Robbins, 1999).

Por lo anterior se puede afirmar que la organización debe tener la capacidad de transformarse de acuerdo al ambiente económico, social, político que se presente, sin olvidar sus principios; la forma de enfrentar al ambiente y los problemas que este conlleve dependerá del tipo de institución que se haya creado para tal efecto; ya que las instituciones son cambiantes de acuerdo al contexto histórico y cultural, se crean y se destruyen porque son extensiones de la voluntad humana (Alpuche y Bernal, 2015), “son las encargadas de tomar las grandes decisiones y de resolver los problemas de gran tamaño, dejando a los individuos las decisiones y problemas menores”. (Alpuche y Bernal, 2015).

Los fundadores son quienes tienen mayor impacto en la CO, tienen una visión de cómo debería ser, no están restringidos por costumbres o ideologías anteriores; el tamaño pequeño que suele caracterizar a las nuevas organizaciones, facilita todavía más la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización. (Robbins 1999); ellos utilizan ambos elementos para tomar decisiones dentro de las organizaciones en un contexto específico (cultura) y sujeto a reglas (instituciones), utilizando estrategias para lograr sus fines (Alpuche y Bernal, 2015).

La institucionalización, opera para generar un conocimiento común entre los miembros acerca de lo que es un comportamiento apropiado y fundamentalmente significativo, cuando una organización se vuelve una permanencia institucional, los modos aceptables de comportamiento por ellos mismos se vuelven evidentes para sus miembros, es esto también según Robbins (1999), lo que hace la CO. Sin embargo, institución y organización no son conceptos que se puedan intercambiar; ya que las instituciones preceden a las organizaciones y crean las condiciones que hacen posible la existencia y orientación de la evolución de ellas (Alpuche y Bernal, 2015).

Si bien el que una organización se institucionalice hace que esta se fortalezca y pueda enfrentar las exigencias de los cambios actuales; sin embargo, la institución puede desinstitucionalizarse, la organización no se desorganiza, sino que cambia o desaparece o se convierte en otra organización, la institución se encuentra organizada, mientras que la organización ejerce presión para cambiar su condición jurídica sea de manera directa o no, en una perspectiva de institucionalización (Pesqueux, 2009).

2.6.1. Enfoque neoclásico en las organizaciones

A finales de la Segunda Guerra Mundial, el mundo de las organizaciones entro en una etapa de cambios y transformaciones, pese esto, los puntos de vista de los autores clásicos siempre han subsistido al igual que sus principios como la departamentalización, racionalidad del trabajo y estructuración lineal o funcional (Chiavenato, 2004).

El enfoque neoclásico es la reivindicación de la teoría clásica actualizada y adaptada a los problemas administrativos de las organizaciones de hoy, autores como Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koonntz, Cyril O'Donnell, William Newman y Ralph C. Davis, presentan puntos de vista muy similares; estos autores no forman propiamente una escuela definida, sino un movimiento que se enfoca al proceso administrativo (Chiavenato, 2004).

uno de los fundamentos en los cuales se basa este enfoque es:

“La administración es un proceso operacional compuesto por funciones como: planeación, organización, dirección y control”.

La parte administrativa que corresponde a este estudio, toma de base el fundamento anterior de la teoría neoclásica, la cual representa la contribución del espíritu pragmático de la administración. (Chiavenato, 2004).

2.7. Desarrollo Organizacional

El Desarrollo organizacional, es un proceso de cambio planeado a largo plazo dirigido a las personas, especialmente en sus valores, actitudes y creencias con el fin de lograr la efectividad y salud mutua entre las organizaciones y las personas que las integran (Salas, 2000); las organizaciones frecuentemente utilizan el cambio organizacional para rediseñar la estructura que les proveerá nuevos valores, reglamentos y políticas (Pinto, 2012). Sin embargo, existen barreras contra ese cambio que obstaculizan los objetivos del desarrollo organizacional, entre los objetivos más comunes se encuentran; Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción

personales; encontrar soluciones sinérgicas a problemas frecuentes, soluciones creativas en las que se logren más resultados por medio de la cooperación que por medio del conflicto; desarrollar las potencialidades de los individuos en tres competencias, técnica, administrativa e interpersonal; analizar la adaptación del funcionamiento de la organización, en relación con las características del medio externo y por último desarrollar a la organización a través del desarrollo de los individuos (Salas, 2000).

Para llevar a cabo los objetivos antes mencionados, las organizaciones deben de gestionar y desarrollar la variable cultura en sus recursos humanos, solo de esta manera se obtendrá un mayor desarrollo de sus competencias socioculturales y, por tanto, un mayor desempeño socio laboral y una mayor rentabilidad tanto económica, social, humana y cultural. (Galindo, 2002).

Si bien se ha afirmado que la CO es una ventaja estratégica para las organizaciones, una cultura fuerte pudiera ser no muy apropiada a los cambios rápidos del ambiente; ya que limitaría la adaptación de la organización y las prácticas que propiciaron los éxitos pasados, pudieran conducir al fracaso en el presente (Robbins, 1999).

2.8. Clima organizacional

El clima organizacional es un concepto de gran relevancia hoy día y a veces mal utilizado, según Schenider (et al. 2013) es un fenómeno colectivo definido por las percepciones que se tienen de los procedimientos, políticas, practicas y beneficios obtenidos en la aplicación de una estrategia específica, en la organización (Griffin y Neal, 2000); Ostroff (et al. 2003) lo define como descripciones basadas en la experiencia de lo que la gente ve y reporta de situaciones reales en la organización; el clima provee un marco de interpretaciones compartidas que afectan la motivación y comportamiento del los individuos (Beus et al.2012) y esos comportamientos puede ser tanto buenos como malos dependiendo de las percepciones que los empleados reciban.

Entonces, el clima es un fenómeno organizacional de percepciones: colectivas, multidimensionales y multiniveles (Griffin y Curcuruto, 2016) que se muestran en las interacciones de los miembros y en los resultados de la organización; en el ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño (Robbins, 1999).

2.9 La motivación en la CO de las instituciones

En cuanto a la motivación y la influencia que tiene en la cultura organizacional de las instituciones, se puede decir que está representada por las fuerzas que actúan sobre una persona (externa o internamente) provocando cierto comportamiento encaminado hacia una meta (Kanfer *et al.* 2001). Toda organización tiene como propósito alcanzar los objetivos y metas trazadas, para ello es importante mantener motivados a los empleados; ya que esto es un factor importante para lograr un alto desempeño (Denkowski, 2001).

La motivación de acuerdo a Hellriegel y Slocum, (2003) tiene 6 fases, se inicia cuando surge una necesidad (Fase 1), posteriormente el empleado realiza un esfuerzo (fase 2) para alcanzar una meta (fase 3), esa meta alcanzada será medida en cuanto al desempeño (fase 4), con lo cual recibe una retroalimentación positiva o negativa (fase 5) y dependiendo de ello, reevaluará la necesidad (fase 6) para volver a iniciar el ciclo del proceso; como se muestra en el siguiente esquema de la Figura 2.



Figura 2. Fases de la motivación. Elaboración propia a partir de Hellriegel y Slocum (2003).

El esquema anterior muestra de manera general el proceso de motivación; sin embargo, es importante considerar otros aspectos, Shafer et al. (2001) afirma que cuando existe un clima de crecimiento personal entre los trabajadores (a través de planes de desarrollo a largo plazo), no solo con el fin de mejorar el rendimiento actual sino para estar preparados para el futuro; se mejora la motivación intrínseca del trabajador (Kohli *et al.* 1998); otro aspecto a considerar es la retribución económica que; desde una aproximación socio-psicológica según Beltrán *et al.* (2013), el rendimiento de los empleados depende de lo justa o equitativa que es la retribución por el trabajo realizado.

Aunque el aspecto monetario es importante, no se puede soslayar que la motivación está muy relacionada con las actividades que se realizan en los puestos de trabajo; ya que estas fomentan la flexibilidad en los comportamientos al promover una mayor autonomía, generando mayor motivación intrínseca haciendo que el empleado preste mayor atención a los contenidos de sus actividades y a los resultados obtenidos (Miao y Evans, 2007); de esta manera los empleados van a estar más motivados al adaptar sus habilidades y comportamientos cuando el trabajo sea significativo e implique responsabilidad (Beltrán *et al.* 2013).

Por lo anterior si el empleado se encuentra motivado, será flexible a los comportamientos que debe mostrar ante la cultura de la empresa, alineándose a los valores que son practicados por la misma; la flexibilidad que se logra por parte de los empleados es uno de los resultados óptimos al haber transmitido una cultura organizacional de manera adecuada (Denison y Mishra, 1995). Así la motivación puede influir positiva o negativamente a la cultura organizacional; ya que el rendimiento de los empleados, y por consiguiente la práctica de los valores de la organización, están en función de sus habilidades, motivación y oportunidad para participar en la empresa (Applebaum *et al.* 2000; Gardner *et al.* 2001)

Diseñar políticas, procedimientos y sistemas de recompensas (factores que integran la cultura organizacional), de manera adecuada, ayudará a aumentar la motivación en el trabajo (Hernández *et al.* 2016) de lo contrario un empleado no motivado puede influir de manera negativa en los valores organizacionales al no practicarlos como todos los demás.

La motivación, como lo afirman los autores citados, tiene una influencia tanto negativa como positiva en la cultura organizacional; sin embargo, si esta no sólo se basa en aspectos extrínsecos (recompensa monetaria), la balanza se inclinará más del lado positivo, considerando aspectos como planes de desarrollo, actividades atractivas en el puesto de trabajo, entre otros aspectos.

2.10 El liderazgo y su influencia en la CO

El liderazgo lo define Amorós (2007) como la capacidad de una persona de influir en un grupo para que logren sus metas trazadas, Chiavenato (2001), lo conceptualiza como la influencia interpersonal ejercida por el líder frente a sus seguidores en determinada situación, a través de procesos de comunicación en busca de la realización de uno o varios objetivos; siendo este un concepto de amplia relevancia en lo que respecta al ámbito organizacional, como lo afirma Amorós (2007), “ el liderazgo a sido siempre relevante para las organizaciones”. En toda organización destaca el papel del liderazgo en la creación de una infraestructura que mantenga la adaptabilidad de la empresa a los cambios del entorno complejo (Kreitner y Kinicki, 1997). En este sentido, se puede decir que el liderazgo al igual que la cultura organizacional es dinámico, no permanece fijo; tiene una influencia demostrable sobre la eficacia en la realización total del grupo con el cuál interactúa (Palomo, 2007).

El liderazgo es un concepto abordable por cada una de las diferentes ciencias desde su propia perspectiva, de este modo según Pautt (2011) la antropología lo asume desde su punto de vista inherente a la evolución del hombre, la psicología desde los procesos personales del individuo, y la sociología lo asume desde la dinámica de grupos; en el caso de las ciencias agrícolas particularmente desde los agroecosistemas puede ser asumido desde la perspectiva crítica y cibernética que tiene como eje fundamental al productor, en su nivel mínimo de control cibernético humano funcionando como controlador del agroecosistema (Martínez, 1999). Este enfoque transdisciplinario es el que enriquece el concepto; ya que al ser un concepto visto desde muchas perspectivas y caracterizado por su dinamismo, se vuelve un concepto inagotable y trascendente principalmente en las personas que tienen grupos de individuos a su cargo.(Pautt, 2011).

Existen diversas teorías sobre liderazgo, que apoyan y sustentan la importancia del concepto en diversos contextos organizacionales, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Teorías de Liderazgo. Elaboración propia, a partir de revisión teórica de Amorós, E. (2007).

Teorías de liderazgo	Descripción
Teoría de las características	Búsqueda de los atributos de la personalidad, sociales, físicos e intelectuales que describan a los líderes
Teorías del comportamiento	Teorías que proponen que comportamientos específicos diferencian a los líderes de los que no los son: Estudios de la Universidad Estatal de Ohio, Estudios de la Universidad de Michigan y Estudios escandinavos
Teorías de las contingencias	
Modelo de Fiedler	Aplicando un cuestionario CTMP (cuestionario de compañero de trabajo menos preferido), busca saber si la persona que contesta esta orientada a las relaciones o a las tareas. Fiedler asume que el estilo individual de liderazgo es fijo, innato y no puede ajustarse a las situaciones cambiantes.
Teoría del recurso cognitivo	Teoría que trata de explicar el proceso por el cual el líder obtiene un desempeño eficaz de grupo
Teoría situacional de Hersey-Blanchard	Se trata de seleccionar el estilo de liderazgo adecuado el cual es contingente en el nivel de la disponibilidad (medida en la cual la gente tiene capacidad y voluntad de hacer una tarea) de los seguidores.
Modelo de participación del líder	Modelo que relaciona el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones (Victor Vroom y Phillip Yetton)
PLANTEAMIENTOS RECIENTES	
Teoría de la atribución de liderazgo	Señala que el liderazgo simplemente es una atribución que la gente asume acerca de otros individuos
Teoría de liderazgo carismático	Extensión de la teoría de la atribución, se ha dirigido a identificar aquellos comportamientos que diferencian a los líderes carismáticos de los que no son
Liderazgo transaccional Vs transformacional	Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, el modelo de Fiedler, la teoría del camino a la meta y el modelo de la participación del líder se refieren a los líderes transaccionales. Esta clase de líder guía o motiva a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los papeles y los requerimientos de la tarea. El liderazgo transformacional se desarrolla por encima del liderazgo transaccional: produce niveles de esfuerzo y desempeño subordinados que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque transaccional solamente.
Liderazgo visionario	Se enfoca en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que trascienda las fronteras del presente y lo mejora.

Por su parte Goleman (2000), identifica seis estilos de liderazgo que tienen origen en un componente de inteligencia emocional, afirma que los líderes deben adaptarse a los requerimientos de la organización y los define como se muestra a continuación: Autoritario: Este Líder, es efectivo en situaciones de mucha presión, consigue resultados en corto plazo, tiene todo el poder, anula ideas de los miembros del equipo, puede causar desmotivación y fuga de talentos; Democrático: Este líder realiza el cien por ciento de la toma de decisiones con el equipo de

trabajo, cada miembro de la organización puede sugerir una idea; sin embargo, se corre el riesgo que el equipo de trabajo se pierda en la toma de decisiones; Afiliativo: Este líder prioriza relaciones personales antes que los objetivos; sin embargo, este estilo de líder puede tener problemas de productividad y claridad en el desempeño del grupo; Timonel: Este líder predica con el ejemplo, es protagónico, puede acortar talento por el mismo protagonismo y no impulsar al cambio; Coaching: este líder usa la capacidad y desarrollo de talento como base del liderazgo y Visionario: Este líder mueve masas y permea ideas en la organización, tiene una imagen clara de hacia donde dirigir a la organización.

Con lo anterior, se puede mencionar que los tipos de liderazgo son una base referente en el análisis de personas que dirigen o están al frente de una organización; ya que las características de cada tipo son aplicables a diversos contextos y por lo tanto difieren unas de otras; autores como (Schein, 1992; Ogbonna y Harris, 2000; Steyrera *et al.* 2008) mencionan que los tipos o estilos de liderazgo desempeñan un papel importante para crear o mantener determinado tipo de cultura en una organización, tanto los estilos de liderazgo como la cultura organizacional son conceptos relevantes que se influyen mutuamente (Schein, 1992; Bass y Avolio, 1993; Frontiera, 2010).

Como se mostro con anterioridad, existen distintos estilos, teorías y clasificaciones de liderazgo; sin embargo, la teoría de Bass (1990) es la mayormente aceptada en la literatura académica (Rodríguez, 2010), en esa teoría se distinguen tres estilos de liderazgo: Transformacional: Guía a sus seguidores, los inspira, establece desafíos y motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen, conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través de la misión y la visión compartida; Transaccional: Los seguidores se motivan con base en

el beneficio esperado por los logros de metas y tareas, es un proceso de negociación entre líder y seguidores y Laissez faire: El líder permite que los subordinados tomen decisiones.

Por su parte Smircich (1983), en relación a la cultura organizacional, afirma que esta puede ser moldeada, construida y mantenida por las habilidades del líder; sin embargo, pocos trabajos revisan la relación entre cultura organizacional y estilos de liderazgo, comprobando que esta no ha sido suficientemente estudiada (Rodríguez, 2010), esto es, que solo pocos autores como (Ogbonna y Harris, 2000; Xenikou y Simosi, 2006; Gilberson *et al.*, 2009) muestran estudios relacionados con los estilos de liderazgo y la cultura organizacional, además del vínculo entre ambos conceptos, así como la influencia de los mismos en el cumplimiento efectivo de las metas organizacionales.

Febles y Oreja (2008) afirman que la cultura organizacional no solo esta presente en la red de creencias, valores y comportamientos del personal, también lo esta en las decisiones de la dirección, al tratarse de una variable que condiciona la forma de actuar de los directivos; en este sentido, podemos afirmar que por una parte la cultura organizacional ejerce influencia en el liderazgo que practican los altos directivos de una organización, pero con lo anterior surge la siguiente incógnita, el liderazgo por su parte, ¿influye también en la cultura organizacional?. Schein (1985) afirma que la cultura influye en la elaboración de estrategias (conscientes o inconscientes) que los directivos desarrollan, pero también afirma que el líder tiene un papel fundamental en la creación y mantenimiento de la cultura, entonces se puede inferir que la influencia entre liderazgo y cultura organizacional es reciproca y que tanto el líder influye en ella, como ella influye en el líder. La cultura como capacidad de la empresa, es el resultado de todo un proceso constante destinado a hacer comunes ante todos los miembros, el conjunto de normas y valores (Fernández, 1993). La cultura influye según Rodríguez (2010), en la

interacción constante entre miembros de una organización, así como con el entorno de la empresa, es así como a partir de la cultura de la organización, surgen normas, lineamientos y posibles comportamientos aceptables a seguir de los trabajadores.

2.11. Liderazgo en el sector público de acuerdo a la teoría de PSM (*Public Service Motivation*)

La Secretaría de la Función Pública (SFP) en 1982, mencionó que el tema de liderazgo es un nuevo enfoque por la necesidad de fortalecer las capacidades gerenciales de los mandos medios y superiores en la Administración Pública con el fin de identificar y desarrollar a los líderes del sector. La misma secretaría afirma que la implantación del Servicio Profesional de Carrera, el desarrollo del liderazgo, la capacitación y la autogestión son elementos claves para la eficacia del Gobierno; si bien el liderazgo es un concepto que se ha investigado más en el sector privado, en los últimos años este tema también concierne a las organizaciones públicas; además de involucrar conceptos como la cultura organizacional; de acuerdo a lo mencionado por la SFP, “la adopción de mejores prácticas en la administración de los recursos humanos del sector público demanda medir el impacto de las mismas en el clima y cultura organizacional”.

“El liderazgo efectivo, es considerado tal vez, como la ventaja competitiva más importante para organizaciones del sector público y del sector privado en la mayoría de los países” (Choo, 2007); Pero ¿hablar de liderazgo significa hablar de dirección?, es decir, ¿todos los funcionarios que se encuentran a la cabeza de las organizaciones por ende son líderes?, para aclarar un poco esta interrogante Pautt (2011), afirma que dentro de una organización tanto el liderazgo como la dirección son importantes, si existe mucha dirección y poco liderazgo, la organización tiende a ser excesivamente burocrática (Pautt, 2011). De igual manera Kotter (1990) expresa que la dirección de cualquier organización parece no funcionar de una forma efectiva sino va

acompañada de grandes dosis de liderazgo, y añade que una excesiva atención en procesos formales de la dirección, resultan en una rigidez que afecta la capacidad de respuesta que exige el entorno, dando lugar a la proliferación de problemas.

De esta manera el mismo autor menciona que, el exceso de burocracia es el resultado de una balanza inclinada hacia la dirección de procesos administrativos enfocados a resultados cuantitativos, sin tener en cuenta el capital humano de la organización. Muchas personas ven a los directivos como burócratas, entendiéndose el término como un proceso frío, impersonal y con falta de corazón hacia los empleados (Green, 2007). La imagen que la mayoría de las personas tienen al hablar de burocracia es de una cultura que, enfatiza en políticas y reglas, caracterizándose por un alto nivel de formalización y estructuración; así como por una focalización en la eficiencia operativa. (Rodríguez 2010).

Diversos autores inmersos en disciplinas relacionadas con procesos estatales y la “cosa pública”, con el liderazgo y la motivación en las organizaciones, desde hace más de tres décadas han contribuido con su aporte al desarrollo del concepto de Motivación de Servicio Público o PSM (Cabrera, 2014).

El tema de liderazgo y PSM, ha despertado el interés de académicos en épocas relativamente reciente (Cabrera, 2014), el concepto de PSM, esta relacionado en la mayoría de los temas de liderazgo en el sector público, ambos pueden convertirse en una interesante estrategia en busca de la mejora organizacional en el sector público, si se trabajan de manera simultanea. De acuerdo a Cabrera (2014), La “New Public Administration” (Zaharia, 2012), origino que autores como Perry y Hondegheem (2008), Vrabková (2013), Wiesel y Modell (2014), afirmaran que en la primera década del siglo XXI dio inicio el desarrollo de una nueva teoría de liderazgo y motivación en los sectores públicos.

El concepto “Motivación por el servicio público” (PSM) por sus siglas en inglés, fue desarrollado por Perry y Wise (1990), definiéndolo como “la predisposición individual de responder motivaciones exclusivas de las instituciones u organizaciones públicas”, con lo anterior, dichos autores buscan mostrar que las motivaciones, actitudes y valores personales de los funcionarios públicos están relacionadas con el interés de temas y desarrollo profesional de los mismos en instituciones públicas. La amplia evidencia empírica de la psicología organizacional de acuerdo a Solano (2011), ha permitido entender que el buen desempeño de los trabajadores no va relacionado exclusivamente a tener un buen sueldo.

Perry y Wise (1990) proponen tres categorías de motivaciones de los funcionarios públicos. Motivaciones racionales: Búsqueda del funcionario público de involucrarse en actividades que incrementen su utilidad como individuo, actividades coherentes con sus necesidades, dándole valor a su trabajo; motivaciones basadas en normas: Esfuerzos del funcionario público por ajustarse a las normas y motivaciones afectivas: Aquellas motivaciones basadas en las respuestas emocionales a diferentes contextos sociales. A partir de las tres categorías anteriores Perry (1996) propone, 6 motivaciones: Atracción por elaborar políticas públicas, compromiso con el interés público, deber civil, justicia social, auto-sacrificio y compasión. Posteriormente se reducen a 4 motivaciones (Perry, 1996): Atracción por elaborar políticas públicas, compromiso con el interés público, compasión, auto-sacrificio.

Solano (2011), menciona que muchos estudios posteriores han comprobado la existencia de las motivaciones antes mencionadas a nivel mundial, así mismo hace referencia a la cultura como factor “muy importante”, en los procesos organizacionales (Hofstede,1980). Tomado la definición de motivación de la Real Academia Española (RAE). Sin duda es interesante saber

que hay personas que cuentan con “un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte sus acciones” enfocados al servicio público.

La teoría de la PSM, es una herramienta poderosa en las áreas de recursos humanos de las organizaciones publicas; ya que permite, como lo refiere Solano (2011), identificar niveles de PSM de las personas que aplican para un puesto en las instituciones públicas, permitiendo contratar personal comprometido con los objetivos de dicha institución. Así mismo esta herramienta permitiría saber los elementos que están guiando el comportamiento de los funcionarios publico, teniendo resultados en términos de liderazgo, motivación y comportamiento ético (Solano, 2011).

Bacha (2014), refiere que un líder transformacional en el sector público debe lograr el equilibrio entre alcanzar los resultados y supervivencia de la empresa, aunado al bienestar de los colaboradores, siendo ético, con altos niveles de desempeño basado en valores. La comprensión de los procesos de liderazgo transformacional y de su aplicación en el sector público son necesarias para mejorar su funcionamiento y así garantizar un servicio de calidad a los ciudadanos (Fitriati, 2014).

Haciendo una relación entre la PSM y el liderazgo, se puede menciona que los líderes auténticos deben estar muy en sintonía con el medio ambiente basándose en la intuición de aquellas experiencias que son difíciles de entender, en las expectativas y preocupaciones de las personas (Goffee y Jones, 2005); para ello la PSM ayudaría a la predicción de las conducta y toma de decisiones en el comportamiento de los funcionarios públicos en las organizaciones (Solano, 2011), para saber cómo ganar la aceptación sólida de la cultura empresarial y social, y cómo utilizar esos elementos como base para un cambio radical (Goffee y Jones, 2005). En este sentido, Solano (2011), señala que se podrían redefinir las políticas para el recurso humano, tanto

en incentivos, selección de personal, lucha contra la corrupción, bienestar laboral, buscando mejorar la productividad y eficiencia del funcionario público.

El líder debe llamar a la inspiración, debe generar entusiasmo a través de su habilidad para valorar los sentimientos de los demás y expresar adecuadamente los suyos propios, convirtiéndose en un buen emisor y receptor de emociones, valores e ideales (Villanueva, 2008). Una herramienta como la PSM, apoyaría a encontrar personas con el perfil adecuado para ocupar puestos que demande el sector público, y no continuar dependiendo de personas que no cuentan con las competencias que exigen los usuarios de este sector.

Para que una organización sea efectiva, también se requiere considerar ciertos intangibles importantes que no figuran en el organigrama, como la cultura organizacional (Kotter, 1999). Además de personal como los funcionarios públicos que aporten a las organizaciones resultados en el ejercicio de un liderazgo efectivo; Las organizaciones hoy en día, menciona Pautt (2011), carecen del liderazgo efectivo este déficit representa un 200% o 400% o más, en posiciones jerárquicas altas y bajas con personas brillantes y talentosas. No se trata del estilo de liderazgo sino de la esencia que poco cambia con el tiempo, no importando la diferencia de culturas o de sectores; “el liderazgo hace falta en el mundo de los negocios del siglo XXI, velozmente cambiante y competitivo” (Kotter, 1999).

2.12 Ética empresarial y la CO

La ética definida por la Real Academia Española (RAE), es el conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida, por lo anterior es pertinente también definir a la moral que de acuerdo a la (RAE) se refiere a las acciones de las personas, desde el punto de vista de su obrar en relación con el bien o el mal y en función de su vida individual y, sobre todo, colectiva; Piaget (1991) arguye que los valores morales, como:

honestidad, justicia y la reciprocidad de manera general, son formados en la segunda infancia entre los 7 y 12 años, a esa edad también es desarrollada la voluntad, la cual tiene como función la relación con los sentimientos morales autónomos.

Por lo anterior podemos mencionar que los valores éticos y morales tienen su origen en la edad temprana del ser humano los cuales se verán reflejados en los comportamientos de la edad adulta en lo individual, grupal, organizacional y social; y se deduce que aquellos principios aprendidos en la infancia serán difíciles de modificar en la edad adulta, por tal motivo en el ámbito empresarial es relevante seleccionar personas con valores alineados con los de la organización y no lo contrario (Pautt, 2011).

Kofman (2006) refiere que hay una zona en donde se ubican los hábitos con posibilidad de cambio que depende de factores internos como el arraigo en las vías neuronales, y externos como la efectividad de la metodología utilizada para la modificación de la conducta; por lo anterior, se puede decir en primera instancia que la relevancia de fomentar un comportamiento ético en la empresa procede del valor que ello genere desde el exterior a la empresa (Ruiz y Ruiz 2011) esto es, desde el comportamiento social; y que aunque los individuos en su carácter de receptores-transmisores de conductas morales tengan arraigados ciertos comportamientos, pueden de alguna manera modificar éstos para adaptarlos a las exigencias del contexto en el cual tendrán interacción con diversos actores, con otros individuos o con un conjunto de ellos, tanto en el lugar de trabajo como en la misma sociedad.

Zerpa (2007), menciona que las teorías de desarrollo de juicio moral de Kohlberg y Lind hacen referencia a que la ética es parte de la capacidad de juicio moral de los humanos, esta permite que los integrantes de una organización tomen decisiones morales basados en sus principios internos (Zerpa, 2007). Kohlberg (1969), en su teoría le da relevancia al proceso lógico que sale

a relucir cuando los valores de la persona entran en conflicto, esto es, crean un dilema moral y es cuando se forma el juicio moral; en tanto que Lind (2000), con bases en Kohlberg considera un aspecto dual en su teoría; donde “una descripción completa del juicio moral debe considerar tanto las propiedades cognitivas como las afectivas aunque la conexión entre tales dimensiones no sea una condición necesaria del razonamiento moral” (Zerpa, 2007).

Si bien el interés de este manuscrito no es adentrarse en teorías de juicio moral, si se considera pertinente la breve explicación de las mismas en el entendido de la ética de las personas en el ambiente laboral en instituciones públicas y privadas. Ruiz y Ruiz (2011) afirman que existe amplia investigación enfocada en el análisis del comportamiento ético y no ético en las empresas; sin embargo, el conocimiento en estos temas está disgregado, lo que dificulta el diseño de estrategias óptimas en la promoción de la buena moralidad en las organizaciones; ya que según los mismos autores, existe una serie de factores contextuales e individuales que influyen de manera notable en el comportamiento.

Por lo anterior surge la siguiente incógnita ¿Cuál es el proceso que lleva a un individuo a actuar o comportarse de manera ética o no ética en una organización? Granitz (2003), menciona que cuando surge un dilema ético existe un proceso de cuatro etapas:

1. Reconocimiento del dilema ético
2. Evaluación y elaboración del juicio sobre el dilema
3. Intención conductual (intento moral)
4. Comportamiento asociado

Si bien las cuatro etapas anteriores son un referente en el proceso del comportamiento o acción moral en una organización, los factores contextuales donde el individuo interactúa, son determinantes en la conducta moral que este muestra (Treviño y Nelson, 2004). Desde una

perspectiva socioconstructivista García (2006) menciona que las organizaciones son percibidas como realidades construidas socialmente, donde las personas son moldeados por el contexto cultura de la organización y a la par, ésta es creada por las interacciones entre los individuos. En este sentido, las personas desde una perspectiva organizacional son influenciadas en su moral conductual en un grado determinado por factores organizacionales; ya que es donde ellos pasan la mayor parte de su tiempo, cultivan amistades y se relacionan, siendo la organización con todos sus componentes un determinante como grupo de referencia aceptado por el individuo en el momento de actuar o decidir (Treviño y Nelson, 2004).

Por lo anterior a continuación se muestra en la figura 3., un modelo donde se observa la interacción entre los individuos con su sistema de valores y la cultura organizacional con su propio sistema de valores, la suma de los mismos da como resultado el comportamiento ético/no ético de las personas en una organización (Contexto).

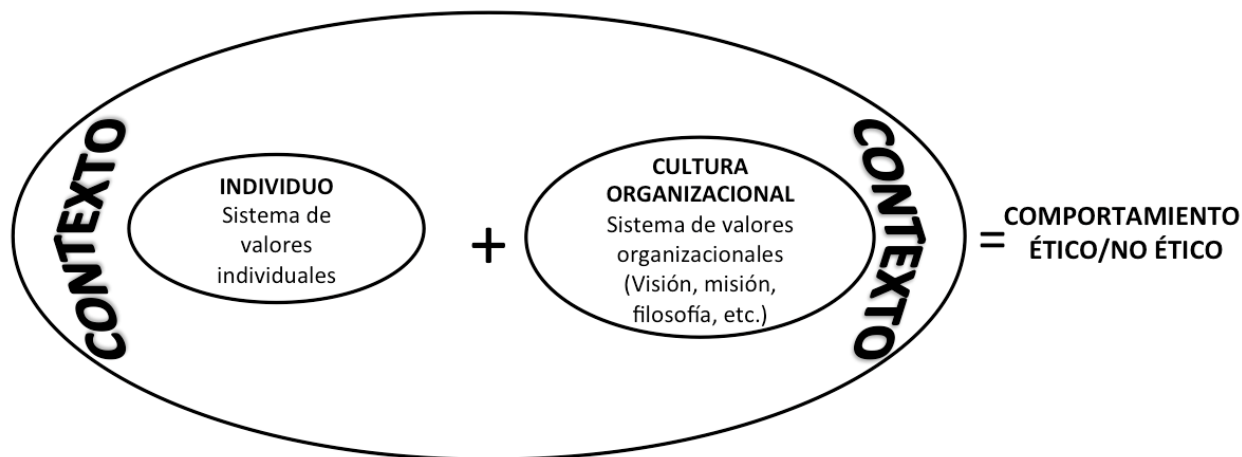


Figura 3. Modelo de interacción entre los individuos y la CO con sus sistemas de valores propios. Elaboración propia a partir de Ruiz y Ruiz (2011).

La complejidad de los grupos humanos en una organización y el valor generado a través de ellos resulta de la cultura organizacional y de las interacciones humanas producidas en la empresa, por la confianza, las rutinas y el aprendizaje desarrollado en el tiempo (Ruiz y Ruiz, 2011); una

cultura organizacional ética puede edificarse en el *continuum* del contrato psicológico que el individuo se traza al entrar a una organización (Barnett y Schubert, 2002); en este sentido, todo individuo puede ser atraído por un ambiente empresarial donde dan prioridad a la práctica de los valores éticos; Valentine *et al.* (2002) afirma que entre organización y colaborador existe un mejor acoplamiento cuando el segundo capta un ambiente ético en la primera.

La ética empresarial, como lo indican los autores citados, esta delimitada en un alto porcentaje (60 % o más) por las acciones (buenas o malas; afectivas y cognitivas) de los individuos que integran una organización y ésta a su vez, delimita a la cultura organizacional en su carácter de juicio moral; sin embargo, esas acciones pueden ser modificadas en un alto porcentaje (más del 70%) de acuerdo al contexto.

2.12.1 Influencia de la ética en el comportamiento (individual, grupal, organizacional y social)

La cultura es la característica indefinida de toda sociedad en general, analógicamente las organizaciones son sociedades pequeñas, a la cuales se les pueden atribuir características culturales que las describen, afirmando de esta manera que la cultura es a la organización como la personalidad es al individuo (Morelos y Fontalvo, 2014); Lo anterior expresa claramente la relación que existe entre cultura organizacional, individuo, grupo de individuos y sociedad; ya que los procesos sociales en toda organización son determinados por las relaciones personales y de comunicación entre grupos, quienes definen a la cultura; siendo ésta parte de los procesos sistémicos abiertos que mantienen equilibrio entre las exigencias del exterior y las necesidades internas (Evan, 1976).

Y ¿donde queda la ética en esta relación?; al respecto Morelos y Fontalvo (2014) menciona que la influencia de los diferentes actores en la dinámica organizacional (valores, aspectos jurídicos,

económicos, tecnológicos, etc.) son la fuente de conocimiento, información y acciones éticas que moldean el comportamiento de los individuos que están al mando de las organizaciones, el cual se refleja de forma directa en la cultura organizacional; por tal razón es pertinente mencionar que el conjunto de normas morales que rigen la conducta en una organización influyen directamente en los individuos, en los grupos formados por ellos, en la propia organización a través de su cultura y en la sociedad, esta última como parte del ambiente externo.

Considerando a los autores citados, existe una influencia recíproca (50/50) entre ética e individuo, grupo, organización y sociedad; ya que todo individuo desde su conducta, buena o mala, influye significativamente (hasta un 90 por ciento) en los demás individuos y estos al estar unidos en (grupos, organizaciones y sociedad), revierten esa influencia sobre él.

2.12.2. La ética y la CO en instituciones públicas y privadas

Enfocándonos ahora estrictamente a las organizaciones públicas, Uvalle (2014) menciona que la ética en este ámbito es un asunto relevante; ya que estas normas morales nutren y aportan el mejor desempeño de la gestión institucional por el contenido normativo y prescriptivo, el cual contribuye a eliminar situaciones relacionadas con la corrupción, con el desfalco, el patrimonialismo y la ilegalidad; mientras que en las organizaciones privadas, la ética empresarial va encaminada a fortalecer el poder dentro de la misma organización, por quien la enseña, en este caso el líder, buscando satisfacer los requerimientos del propietario en cuanto a la creación de riqueza y rentabilidad buscada (Mujica, 2006). Ambos tipos de organizaciones públicas y privadas (Uvalle, 2014) involucran la ética como fuente de valores normativos que se orientan a conseguir conductas ejemplares; sin embargo, en organizaciones públicas es factible ubicar el sentido y filosofía del valor público buscando la lógica del buen gobierno (Uvalle, 2014).

Grisanti (2014) argumenta que la ética empresarial es la serie de valores, normas y principios

reflejados en su cultura para conseguir una mayor sintonía con la sociedad y armonía con todos los entornos; en el caso de las organizaciones públicas Uvalle (2014) aclara que la producción de valor público no solo necesita reglas institucionales, sino también valores que permitan fortalecer contenidos, objetivos y metas de las políticas públicas, esta producción exige cuadros administrativos comprometidos con el sentido de lo público.

Con todo lo anterior, ¿cómo queda el ser humano inmerso entre lo público y lo privado?, ¿Hasta donde quedan los temas privados del individuo al estar inmersos en una ambiente laboral público? ¿Qué tanto se separa un tema del otro?, al respecto Uvalle (2014), nos menciona que “el ser humano es portador de libertades subjetivas privadas y libertades subjetivas públicas que lo protegen para que se realice en las diversas facetas de los ámbitos civiles y políticos que se estructuran en el arquetipo de la sociedad civil, la cual se organiza en términos políticos en el Estado de Derecho”; las primeras, menciona el mismo autor, admiten su ámbito en las cuestiones privadas e íntimas de las personas para que estas organicen su vida en función de valores y preferencias que dan sentido a la subjetividad; y las segundas corresponden a las cuestiones públicas, lo que implica que la conducta se aplica de acuerdo con otros, lo que incluye desenvolverse en un marco de derechos y obligaciones formales en la comunidad civil y la política organizada en el Estado (Uvalle, 2014).

Así, las constituciones como la Mexicana, leyes sociales, reglamentos y códigos de las organizaciones, responden no sólo a imperativos de orden políticos, sino a imperativos éticos donde la dignidad e integridad de las personas es fundamental para ser reconocidos como personas civiles y como sujetos jurídicos (Valadés, 2002).

De acuerdo a los autores citados, la ética en empresas públicas afecta en mayor porcentajes (más del 50%) a la cultura organizacional que en las empresa privadas (menos del 50%); ya que por su

mismo carácter público el daño es reflejado en mayor número de individuos, en lo público, aplicando la conducta de acuerdo a otros y en lo privado de acuerdo al líder de la organización.

2.12.3 Impacto de la ética y la CO en la innovación

De acuerdo a Gómez y Sarsosa (2011), desde la funcionalidad de las organizaciones, algunas características de la cultura organizacional fortalecen la competitividad de la organización entre ellas está el aprendizaje y el desarrollo humano, la ubicación de talentos, la innovación, una visión a largo plazo, la calidad de productos y equipos de trabajo efectivos; las organizaciones contemporáneas inmersas en un ambiente competitivo demandan empleados flexibles, por tal motivo los programas de cultura organizacional buscan alinear al personal con los objetivos de la organización que aseguren el comportamiento y actitud de compromiso, flexibilidad e innovación entre otras cosas (García, 2006).

Si la ética empresarial es según Grisanti (2014) la serie de valores, normas y principios reflejados en su cultura para conseguir una mayor sintonía con la sociedad y armonía con todos los entornos, y la organización practica una cultura de innovación como estrategia competitiva, el impacto que la ética y la cultura tienen en la innovación es determinante ante las exigencias del entorno; la innovación con la que se realizan actividades en una organización es donde se concentran los esfuerzos del compromiso con la generación de valor a la comunidad donde está establecida (Guerra, 2007).

Por lo anterior, es necesario afirmar que la cultura organizacional afecta la conducta ética de varias maneras; ya que una organización no podrá operar de manera exitosa si su cultura y valores no son congruentes con los de la sociedad (Hellriegel y Slocum, 2003); la ética en la personas que laboran en empresas públicas y privadas habla de sus acciones y valores personales, los cuales se ven reflejados forzosamente en el área de trabajo. Por ello, la ética debe

ubicarse según Uvalle (2014), en el deber ser de las cosas, moldeando conductas y prácticas para hacer mejor y con mayor responsabilidad actividades individuales y sociales.

La ética empresarial, como lo indican los autores citados, tiene una influencia directa desde sus valores en la cultura de innovación, influyendo en un cien por ciento a los cambios que la organización debe afrontar en los entornos competitivos, considerando que “o se es innovador o no se es”.

2.12.4. Ética organizacional y agregación de valor

Refiriéndonos a la ética organizacional y la agregación de valor, se puede decir que “un comportamiento ético en la empresa procede del valor que ello genera desde una perspectiva externa a la empresa” (Ruiz y Ruiz 2012). Después de la crisis económica mundial a principios del siglo XXI, y ante un entorno globalizado, las organizaciones no se centran solamente a tener altas utilidades, sino también en la generación de valor (Sandoval, 2014); generar valor no sólo puede ser a través de recursos tangibles sino también de intangibles que integran las organizaciones; esto es, tener en la empresa personal altamente calificado con alta capacidad cognitiva, competencias y habilidades específicas, es un aspecto que permite añadir valor (Abhayawansa y Abeysekera, 2008).

De acuerdo a Ruiz y Ruiz (2011) independientemente del grado en el que el empleado percibe que sus valores coinciden con los de la empresa, dicho grado de valores será más alto en caso de percibir elementos organizacionales integradores que favorezcan una buena moralidad. Por lo anterior una cultura organizacional ética con determinados elementos contextuales que no solo integren una buena moralidad, sino que la favorezcan en lo empresarial, para generar una respuesta y generar valor para la empresa (Ruiz y Ruiz 2011), podrá sobrevivir a entornos turbulentos y competitivos.

Chari (2009) afirma que ya no basta con ser eficientes (recursos bien empleados), ni efectivos (resultados), es necesario acoplar todos los procesos y recursos tangibles e intangibles, para lograr decisiones de gestión con base en la generación de valor; lo anterior incluye los factores que integran a la cultura organizacional como valores éticos, de innovación, trabajo en equipo, etc.; las organizaciones deben adquirir las capacidades para lograr todo eso, desde su estructura hasta las personas que pueden contribuir con ello (Christensen y Overdorf, 2000).

Cuando se trabaja sobre los conceptos de creación de valor según Sandoval (2014), es frecuente que estén desde una perspectiva financiera, ya que de preferencia se incluyen dentro de sus impulsores (*value drivers*), los cuales son directamente ligados con los costos e ingresos. Sin embargo, lo anterior deja a un lado aspectos que también son importantes como la cultura organizacional, la capacidad y el compromiso de las personas frente a los objetivos de la organización, aunado a esto la capacidad de la organización para generar y mantener una dinámica de cambio ante mercados y entornos inestables (Sandoval, 2014).

De esta manera se puede concluir que una cultura organizacional ética además de agregar valor a la organización por estar alineada a la misión, visión y demás componentes organizacionales, le permite en un ambiente cambiante mantenerse sólida; ya que los principios por los cuales se rige y edifica sus acciones, le permiten adaptarse a cualquier exigencia del entorno; “influyendo de manera significativa sobre el comportamiento y actitud laboral del empleado generador de valor empresarial” (Ruiz y Ruiz 2011).

De acuerdo a los autores citados, una ética desde su cultura organizacional enfocada a la agregación de valor, no sólo debe enfocarse a sus tangibles, sino también a sus valores intangibles que muchas veces aportan mayor porcentaje que los tangibles, ubicándose de acuerdo

a la ley de Pareto en el 80/20. El 20% de los intangibles aportan el 80 por ciento del valor agregado de la organización.

2.13. La CO y sus relaciones con otros aspectos

La cultura organizacional ha sido objeto de estudio de diversas disciplinas como la psicología, sociología, antropología; facilitando la solución de los problemas relacionados con la adaptación del entorno (Salazar y Villanueva, 2009). Ha sido comprendida por Smircich (1983), como variable externa independiente que influye en la organización a través de los empleados quienes han sido influidos por la familia, la iglesia, la comunidad, etc.; como variable interna siendo el “pegamento social” que mantiene a la organización unida, con valores (mitos, historias, leyendas) y creencias compartidos por los miembros; y como metáfora raíz, donde la cultura no es algo que la organización tiene, sino no algo que la organización es.

2.13.1 Aspectos psicológicos

Desde las perspectivas anteriores, la cultura organizacional *per se*, tiene una estrecha relación con los aspectos psicológicos de las personas que la integran; ya que las organizaciones según Tracy (2009) son un conjunto de símbolos poco estructurados, creados y mantenidos por un patrón de factores psicológicos individuales y de interacción como el lenguaje y el comportamiento. Por lo anterior podemos interpretar que si bien una organización cuenta con una cultura colectiva, donde todos los factores son compartidos entre sus integrantes, sería utópico pensar que los individuos puedan soslayar sus comportamientos individuales al integrarse a una organización.

La psicología es entendida como el estudio del comportamiento (Geoff, 2009), este concepto nos hace suponer que siempre existirá una relación entre la cultura organizacional y los aspectos psicológicos de las personas; ya que son implícitos de las personas que integran una organización

y por ende serán trasladados de manera inconsciente a la cultura organizacional.

2.13.2. Comportamiento social

Lo social de acuerdo a Ballesteros et al. (2003) es el sistema de relaciones como tal, independiente a lo particular de los individuos que forman una relación, mientras que lo psicológico es el vínculo entre los sistemas sociales en la práctica y normas cumplidas entre personas; las prácticas culturales, se establecen en un proceso histórico, donde existen reglas de conducta que dependen de muchas relaciones que se retroalimentan entre si (Ballesteros et al., 2003); en este sentido, podemos mencionar que lo social y lo psicológico se entrelazan por medio de las relaciones de las personas con base en sus comportamientos, de lo individual a lo colectivo en determinada realidad, en este caso en la cultura organizacional.

Vargas (2007) menciona que “los elementos de cualquier sistema estructural de una sociedad como los roles, posiciones, relaciones, ocupaciones, etc., son en si mismos manifestaciones de pautas culturales; en este sentido se puede afirmar que existe una amplia relación entre cultura organizacional y comportamiento social; ya que los valores culturales entre otros factores, determinan el comportamiento de una sociedad, llámese empresa, organización, familia o cualquier conjunto de personas que se relacionen entre si, desde su estructura hasta sus mismas relaciones.

2.13.3. Vicios institucionales

La cultura organizacional también tiene relación con los vicios institucionales, este grave problema de salud en las organizaciones como lo describe Nizama (2003), puede ser causado por designación de autoridades con criterio político y no técnico, por catalogarlos “cargos de confianza”, falta de una correcta selección de personal, errónea política de capacitación al personal, deficientes condiciones laborales, baja remuneración, etc. García (2006), afirma que la

cultura es responsable de los comportamientos de las personas.

La afirmación anterior aunque ciertamente respaldada de manera científica, no puede ser justificación del mal comportamiento de una persona con vicios en la organización; ya que desde un enfoque de la psicología laboral, corresponde al propio individuo su salud integral, a fin de no caer en desajustes psicosociales en el área laboral, vida personal y familiar o viceversa (Nizama, 2003); sin olvidar también que los principios son parte de los valores de una persona y estos se reflejan en el buen o mal comportamiento.

2.14. La CO en la productividad y eficiencia de las instituciones y su efecto en la producción agropecuaria

Xiaoming y Junchen (2012) menciona que la cultura organizacional es un tema que ha llamado la atención de diversos investigadores en las últimas décadas; lo anterior debido a que aunque es un tema relativamente reciente visto desde un enfoque estratégico (Fiol, 1991; Xiaoming y Junchen, 2012), la cultura organizacional es considerada por diversos autores como influyente en la eficiencia de la organización (Gregory, Harris, Armenakis y Shook, 2009; Zheng, Yang y McLean, 2010).

La cultura organizacional es un recurso intangible (Galbreath, 2005), difícil de imitar por los competidores, es una herramienta estratégica que contribuye a la organización como ventaja competitiva por encima de cualquier recurso tangible (Galbreath, 2005). Sin embargo para poder aprovechar los beneficios de esta herramienta, se debe considerar necesariamente cual es el contexto en que se desarrolla su actividad, y el papel de la organización interna como elemento clave de éxito (Flebes y Oreja, 2008).

De manera general la cultura como representación y práctica social ha sido objeto de diversos análisis (Pérez y Cely, 2004). Lo anterior aplicado a las empresas u organizaciones, sea cual

fuere el tamaño de estas, desde una pyme hasta una empresa grande, desde un pequeño productor hasta un parque agroindustrial; ellas son los actores centrales para el progreso de las regiones y países donde están establecidas (Gálvez y García, 2011); ya que su cultura organizacional determina mayormente la forma en que los procesos internos son realizados, así como sus relaciones con el entorno, lo que es crítico en su rendimiento y desempeño (Arango y Urrea, 2000).

Si la eficiencia es la capacidad de producir una salida significativa con esfuerzo y desperdicio mínimo (Kaplan et al. 2007), y la productividad es la administración de recursos, en la producción de bienes y servicios en forma eficiente con la intervención del hombre (Singh, 2008). En este sentido podemos afirmar que ambos conceptos son incluyentes y dependientes uno del otro, a la par que para llevarse a cabo es indispensable la intervención de las personas que integran una organización, quienes a partir de su cultura, establecen normas y expectativas que determinan el comportamiento socialmente aceptable de los trabajadores en el desarrollo de sus funciones (Rodríguez, 2010), así como las bases sociales de control entre los miembros de una organización (Hofstede, 1980).

Si bien, la cultura organizacional es una herramienta estratégica que debe ser empleada adecuadamente con base en la estructura de la organización y en el contexto en el que se desarrolla; cuando las organizaciones no logran un buen ajuste, o cuando los cambios estructurales producen cambios en los valores culturales, pueden surgir problemas (Jones, 2008); lo anterior puede afectar la productividad y eficiencia de la organización; ya que aunque la cultura organizacional es dinámica y se adapta a los cambios que le exige el ambiente externo, los directivos (Jones, 2008), deben cambiar las bases sobre las cuales se construyó la antigua

cultura de la empresa, para fomentar culturas nuevas más emprendedoras, y así enfrentar un ambiente global altamente competitivo.

Por ejemplo, Pérez (2013) menciona que cuando la agricultura mexicana pudo desarrollarse de 1935 a 1965, no solo fue por la consigna de ser más productivos sino porque se conjugaron condiciones internas (para este caso culturales), y externas (entorno) que lo posibilitaron, y cuando estas se modificaron (exigencias del entorno cambiante), la historia de crecimiento y desarrollo terminó al menos para la gran mayoría de los productores. En este sentido, la falta de adaptación cultural a las nuevas exigencias del entorno, el uso de los mismos valores y la falta de una visión estratégica afectó de manera significativa la producción agropecuaria.

La susceptibilidad a rupturas externas ha exigido que las organizaciones continuamente se adapten a las condiciones de cambio en el contexto externo (Griffin y Curcuruto, 2016). Este tipo de adaptación a direccionado a las mismas a una ingeniería de resiliencia (Hollnagel et al. 2011). Lo anterior, según el mismo autor, enfocado al éxito que las organizaciones tienen al poder mantenerse confiables, mientras se adaptan a cambios inesperados y eventos no planeados.

No existen culturas buenas o malas, sino culturas funcionales y disfuncionales a los cambios de la organización (Vargas, 2007), y desde un punto de vista externo, el sector al que pertenece es un posible factor determinante de la orientación estratégica de la cultura de la empresa (Flebes y Oreja, 2008); como es el caso del sector agropecuario, donde son notables los problemas sistémicos; en este sentido una cultura disfuncional puede dar como resultado “un sector exportador reducido y altamente centralizado teniendo como contraparte una extendida desestructuración de la planta productiva nacional, con un rezago tecnológico y una desarticulación de las cadenas productivas” (Pérez, 2013) como sucede en México.

Para cambiar esto, México a través de sus instituciones debe adoptar una cultura de innovación tecnológica digital; no tratando de estar a la moda, si no de adaptarse a las exigencias del mercado competitivo buscando elevar el ingreso nacional, produciendo de acuerdo a las nuevas demandas y reestructurando las capacidades internas (Pérez, 2013), a través de nuevos paradigmas culturales.

2.15. La CO de SAGARPA en la operación de programas para el desarrollo rural

La cultura organizacional se refiere a las suposiciones y valores que guían el ambiente en una organización y que direccionan las percepciones de los individuos (Griffin y Curcuruto 2016). Desde el punto de vista estratégico, la cultura organizacional es considerada como una fuerza impulsora de ventaja competitiva (Xiaoming y Junchen, 2012) que puedes ser usada como un recurso con base en la cooperación interna de la organización (Wang y Li, 2007; Xiao y Tsui, 2007). Sin olvidar que en su concepción más general, es entendida como el conjunto de valores, creencias, suposiciones y percepciones comunes y compartidas por los miembros de una organización (Cameron y Quinn, 2003) citado por (Klimas, 2015).

Desde “una perspectivas socioconstructivistas, las organizaciones se conciben como realidades construidas socialmente, en donde los individuos son moldeados por el contexto cultural más amplio, es decir la organización, y a su vez ésta es creada y recreada por los procesos de interacción entre las personas” García (2006). Por lo anterior, desde una perspectiva socioconstructivista y organizacional La Secretaría de Agricultura Ganadería Desarrollo Rural Pesca y Alimentación (SAGARPA) como dependencia del Poder Ejecutivo Federal, puede ser concebida como una realidad social, en donde los empleados son moldeados por su cultura organizacional, la cual es creada y recreada por los procesos de interacción entre ellos; Schein (1985) afirma que la cultura influye en la elaboración de la estrategia de la organización en la

mente de los directivos; la cual va dirigida a mejorar la eficiencia de las operaciones de una organización (Hill y Jones, 2006).

Cuando se trazan estrategias, éstas deben verse reflejadas en los objetivos de toda organización (Jaimes et al. 2009); La SAGARPA tiene como objetivo propiciar una política que apoye la mejor producción aprovechando la ventaja comparativa del sector agropecuario integrando las actividades del medio rural a las cadenas productivas del resto de la economía, estimulando la colaboración de organizaciones de productores con programas, proyectos y metas propuestos para el sector agropecuario de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo (SAGARPA, 2014). Puesto que el Plan de Nacional de Desarrollo esta vigente hasta el 2018, se puede tomar como objetivo estratégico el antes mencionado; ya que estos en su calidad de estratégicos son a largo plazo (más de un año).

Es importante dar un enfoque sistémico a la gestión de toda organización, integrando otros elementos que forman parte de su esencia; a través de actividades que den resultados óptimos con la finalidad de alcanzar los objetivos que conduzcan al logro de su misión y visión; la visión de La SAGARPA es “México cuenta con una sociedad rural que goza de calidad de vida atractiva y con diversidad de oportunidades de desarrollo así como un sector agroalimentario y pesquero rentable y sustentable que ofrece alimentos accesibles, sanos y de calidad a sus habitantes” (SAGARPA, 2014); y la misión es “ Promover el desarrollo integral del campo y de los mares del país que permita el aprovechamiento sustentable de sus recursos, el crecimiento sostenibles y equilibrado de las regiones, la generación de empleos atractivos que propicien el arraigo en el medio rural y el fortalecimiento de la productividad y competitividad de los productos para consolidar el posicionamiento y la conquista de nuevos mercados, atendiendo a los requerimientos y exigencias de los consumidores (SAGARPA, 2014).

Si bien este ensayo no esta enfocado a analizar la visión ni la misión de La SAGARPA, es importante que las mismas cuenten con los elementos indispensables que deben constituir las; ya que como parte fundamental y componentes que integra la cultura organizacional, deben ser transmitidas adecuadamente a los empleados.

Una misión institucional, de acuerdo a David (2005) esta integrada por 9 elementos:

1. Mención de clientes
2. Productos o servicios
3. Mercados
4. Tecnología
5. Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad
6. Filosofía
7. Auto concepto
8. Preocupación por la imagen pública
9. Preocupación por los empleados.

Una visión por su parte, es el rumbo que tomará lo que se ha propuesto hacer la organización y su dirección se enfoca en el futuro a cinco, diez o quince años. (Thompson y Strinkland, 2001). Por lo anterior y a simple lectura se puede apreciar que la misión de La SAGARPA, carece de algunos elementos enunciativos como la filosofía y la tecnología; si bien cuenta con otros componentes declarados de manera general, toda misión debe estar detalladamente integrada por cada elemento para compartirla lo más adecuadamente a los empleados. En cuanto a la visión, “como la razón de ser de la organización”, la visión de La SAGARPA, carece de la definición de la dirección que tomará la institución a futuro en el largo plazo, se puede apreciar que es una simple declaración de lo que México es desde la perspectiva de la propia organización.

La cultura organizacional no sólo empapa toda la red de creencias, valores y comportamientos de las personas, sino también las decisiones de los directivos o cabezas de la organización; ya que condiciona la forma de actuar de estos (Febles y Oreja, 2008). La cultura organizacional no sólo está integrada de elementos de manera independiente, sino de todos los componentes que requiere para considerarse “bien estructurada” incluyendo la misión y la visión; como mencionan Peyrefitte y David (2006), las organizaciones deben ser sensibles a sus múltiples componentes con la finalidad de atender las demandas de todo ámbito tanto en las actividades diarias como en las de largo plazo.

Con respecto a lo anterior, surge el siguiente cuestionamiento ¿que importancia tienen la misión y la visión como elementos de la cultura organizacional?, ¿cómo impacta una mala declaración de misión y visión en la cultura organizacional y por ende en las actividades de la empresa?; como por ejemplo en la operación de programas para el desarrollo rural de La SAGARPA. Una misión “como razón de ser de la empresa” y una visión “como posición de la organización a largo plazo”; son componentes de la cultura organizacional que al no estar bien estructurados pueden impactar negativamente en los empleados y en las actividades de la organización; ya que los confundiría a tal grado que sea complicada su adopción. La declaración de la misión incluye la filosofía de la organización, y ésta y demás elementos deben ser dados a conocer al resto de la organización (Alvarado y Paz, 2010), buscando la difusión y aceptación óptima.

2.16. Los Agroecosistemas: el concepto y definición

El concepto de agroecosistemas ha estado evolucionando en los últimos cuarenta años (Escamilla, 2007); sin embargo, considerando la fecha de la cita anterior, el concepto en la actualidad ha mostrado una evolución de casi 50 años; haciendo una analogía con la edad del ser humano el concepto estaría en su etapa de “edad adulta” entre los 30 y 50 años (Bordignon,

2005), pero a diferencia del ser humano, el concepto tiene un aliado poderoso “el tiempo” que al paso del mismo, el concepto se va enriqueciendo y volviéndose más robusto, permitiendo su continua evolución en la búsqueda constante de cambios de paradigma y nuevas aplicaciones.

Al definir un agroecosistema es relevante mencionar que este concepto usa y tiene sus bases en el enfoque de la teoría general de sistemas (TGS) de Bertalanffy (1976).

El agroecosistema es considerado un sistema abierto que continuamente se relaciona con el entorno, donde existe intercambio de energía, materia e información (Faden y Beachamp, 1986); como sistema abierto donde cada sistema existe dentro de un medio ambiente constituido por otro sistema, caracterizados por procesos infinitos de intercambio de información (Chiavenato, 2004).

Aunque Harper (1974) fue el pionero en conceptualizar el concepto de agroecosistema; la mayor aportación en México fue hecha por el maestro Hernández X. (1977), quien lo conceptualizó como un ecosistema modificado por el hombre con el fin de emplear los recursos naturales en los procesos de producción agrícola. Al igual que el maestro Hernández X, Montaldo (1982) en su concepto hace referencia al hombre, a los recursos naturales y a la producción agropecuaria; por su parte Odum (1984) lo conceptualiza incorporando el término “domesticación” de especies vegetales y animales, en pro de la obtención de productos y servicios que satisfagan las necesidades del hombre.

Hart (1985), menciona que un grupo de especies de determinadas características que al interactuar con el medio ambiente en el *continuum* de sistemas (entradas-procesos-salidas) son un agroecosistema; por su parte Conway (1987); y Marten y Rambo (1988) hacen referencia al hombre como el modificador del ecosistema y complejo de recursos ambientales en la producción agrícola y obtención de productos. En la definición de Conway y McCracken (1990)

también se menciona al hombre como el que modifica al sistema ecológico en la producción agrícola; y tres años mas tarde, Mariaca (1993) define de manera muy general al agroecosistema como un área de estudio con diferentes propiedades, ubicándolo en un nivel más alto al que se encuentra un ecosistema natural. Por su parte Gliessman (2002), considera que el concepto de agroecosistema debe expandirse, restringirse o alterarse como respuesta a la dinámica cultural de la humanidad y del ambiente tanto físico, biológico y social; en ese sentido un agroecosistema deben adaptarse al contexto determinado por la cultura y el ambiente en el que se encuentra.

Así mismo, Ruiz (1995) menciona que el agroecosistema como unidad de estudio es donde interactúan factores tecnológicos, socioeconómicos y ecológicos, con el fin de obtener productos que satisfagan las necesidades por un periodo de tiempo, en este concepto el autor incluye la unidad de tiempo como aspecto importante en la definición; la definición anterior considera factores muy importantes y relevantes en la actualidad, por un lado la tecnología que es indispensable en un mercado global como ventaja competitiva en la innovación de los procesos agrícolas, por otro lado el factor socioeconómico el cual va haciendo mutaciones o cambios que el entorno le va marcando, los problemas sociales y económicos que actualmente aquejan no solo a un estado, o un país, si no a varios en conjunto, determinan los parámetros en los que diversos sistemas deben interactuar; y por último el factor ecológico, este por consecuencia se puede ver afectados en la dinámica de los demás factores por la inercia de la misma interacción.

A la par en ese mismo año Altieri (1995) hace una aportación importante no solo mencionando al hombre como modificador del sistema, si no como controlador y regulador del mismo, para modificar, intervenir, orientar y definir la producción de acuerdo a cierta finalidad.

Por sus parte Martínez (1999), al igual que Altieri, considera al hombre como controlador del agroecosistema, definiendo a este ultimo como modelo conceptual que da prioridad al hombre en

su rol de controlador en la toma de decisiones. Para otros autores es importante considerar la diversidad de factores que influyen en un agroecosistema; ya que estos pueden influir de manera negativa en su desempeño; por ello es necesario el diagnóstico en la determinación de las prácticas y factores que faciliten el cumplimiento de los objetivos del agroecosistema (Gallardo et al. 2002).

Todos los autores mencionados en los párrafos anteriores a lo largo de la historia han contribuido de manera significativa al desarrollo del concepto de agroecosistemas; sin embargo, para México aportaciones como las del maestro Hernández X. (1977); Ruiz (1995); Gallardo (2002); Martínez (1999) y Vilaboa (2006), han permitido la comprensión de la complejidad de los agroecosistemas no favoreciendo un enfoque simplista, reduccionista y fraccionado de la realidad (Sarandón y Flores, 2014), permitiendo de esta manera incluir propósitos económicos, socioculturales, ecológicos y contextuales (instituciones) de los agroecosistemas.

Sarandón y Flores (2014) menciona que “el desarrollo de una nueva agricultura requiere de un profundo cambio en el enfoque con que se abordan los agroecosistemas: un mayor y mejor conocimiento de sus componentes y de las interrelaciones entre ellos. Es un cambio de paradigma (un modo de ver y entender la realidad) con todo lo que ello implica. Las funciones de un sistema dependen de su estructura, cada sistema tiene un objetivo o finalidad que constituye su papel en el intercambio con otros sistemas dentro del medio ambiente. (Chiavenato, 2004).

Por ultimo, Sosa (2016), define al agroecosistema como una concepción ecléctica, es decir, una combinación de concepciones; Unitaria, modeladora, sistémica, autopoietica, cibernética, ecosistémica, evolutiva, sustentable, agroecológica, diagnóstica-pronóstica y espacio-temporal. Mostradas en la siguiente definición: “El agroecosistema es considerado una unidad básica de estudio y análisis que se representa en un modelo conceptual de sistemas de producción

agrícolas, ganaderos, acuícolas y silvícolas, en el que pueden interactuar uno o varios sistemas de producción en un momento dado, es producto de la modificación de un ecosistema por el ser humano que actúa como un controlador y modelador para producir bienes y servicios, basado en la selección de flora y fauna, queda integrado a un sistema regional agrícola a través de cadenas de producción- consumo, existiendo relaciones entre sus componentes e interacciones de política y cultura, de instituciones públicas y privadas. Su dinámica esta basada en la retroalimentación de los procesos ecológicos y socioeconómicos, busca la producción sustentable de alimentos, materias primas y servicios ambientales, entre otros; contribuyendo al bienestar de la sociedad y presenta procesos multidimensionales y dinámicos que son influenciados y regulados por diversos factores sociales, económicos, políticos, ambientales, humanos y técnicos, del cual es necesario conocer las prácticas, asociaciones, factores y finalidad del agroecosistema en el tiempo por lo que se puede decir que tiene elementos de sistemas complejos”.

Si bien el concepto de agroecosistemas es muy variado y algunas definiciones muy cortas mientras que otras no; todos los autores toman como base la Teoría general de sistemas (TGS), además de elementos como, el hombre como actor o controlador, la producción agrícola y la demanda de la sociedad, tecnología, economía, recursos naturales, todo esto dependiendo del contexto en el cual se manifiesta puesto que es una representación de la realidad que en principio es subjetiva de quien la ve.

Tomando las bases de las definiciones anteriores, un agroecosistema se puede definir como un sistema de gestión de los recursos naturales en su ineludible interacción con factores dinámicos como la tecnología, política, economía, sociedad, cultura, ecología entre otros, para adaptarse a las diversas realidades del también dinámico y turbulento ambiente.

2.16.1 Teorías filosóficas empleadas en el análisis de agroecosistemas

Un agroecosistema puede ser analizado desde un enfoque filosófico de la dialéctica hegeliana, ya que esta se aplica a todo ente finito (Gutiérrez, 1981). Gliessman, (2002) menciona que un agroecosistema debe adaptarse al contexto determinado por la cultura y el ambiente en el que se encuentra, si tomamos en cuenta que la cultura de la época va evolucionando y según Linton (1936) la cultura es un proceso continuo, que aunque tiene configuraciones (valores y creencia), esta en cambio. Sosa (2016) menciona que en un agroecosistema existen relaciones entre sus componentes e interacciones de política y cultura que continuamente van cambiando. La dialéctica Hegeliana, como mismo proceso de cambio, se aplica en todo ente espiritual o material, en ella, lo más importante de este proceso, es que la evolución se concibe, no como un dejar atrás o dar la espalda al pasado, sino como una ascensión de donde el mismo pasado toma parte , pero en un nivel superior (Gutiérrez, 1981).

Por lo anterior, un agroecosistema puede ser analizado desde la tríada más famosa de Hegel que “es la de la idea o ser en sí (tesis), que de viene en naturaleza (antítesis), y ésta, al tomar conciencia de sí misma, se constituye en idea absoluta o espíritu (síntesis)” (Gutiérrez. 1981). Todo el bagaje que el agroecosistema contiene o ser en si (tesis); como Sosa (2016) lo define una concepción ecléctica, es decir, una combinación de concepciones; unitaria, modeladora, sistémica, autopoietica, cibernética, ecosistémica, evolutiva, sustentable, agroecológica, diagnóstica-pronóstica y espacio-temporal y que deviene de la naturaleza de su existencia (antítesis), al tomar conciencia en si mismo busca según Sosa (2016), la retroalimentación de los procesos ecológicos y socioeconómicos, a través de la producción sustentable de alimentos, materias primas y servicios ambientales, para finalmente constituirse como idea absoluta o espíritu (síntesis)” que es el bienestar de la sociedad.

Así, Gutiérrez (1981) menciona que si tomamos en cuenta esa característica propia de la dialéctica hegeliana, considerando en serio cada aspecto parcial de la realidad (en este caso un agroecosistema) de tal manera que en las fases superiores de la evolución del mismo no se rechazan del todo las etapas inferiores, sino que se conservan, al mismo tiempo que se les somete a un refinamiento para que se logre una administración eficaz de conocimiento (pasado y presente) y se genere nuevo; en este sentido el agroecosistema puede ser analizado desde este enfoque filosófico de la dialéctica hegeliana; para entender la verdad según Hegel (s.f.), como un proceso.

Otra teoría filosófica que puede ser empleada para analizar un agroecosistema es la del llamado “Padre de la Filosofía moderna”. Descartes, quien en el “Discurso del método” describe sus famosas cuatro reglas metódicas (Gutiérrez, 1981). La primera es la regla de la evidencia, “no aceptar como verdadero sino lo que es evidente”; la segunda regla es la del análisis, “dividir cada una de las dificultades que se van a examinar en tantas partes como sea posible y necesario para resolverlas mejor, esto es, descomponer las ideas complejas en sus partes más simples, pero además, remontarse a los principios más simples, de los cuales depende el asunto que se está examinando” (Gutiérrez, 1988) ; la tercera es la regla de síntesis “ conducir por orden los pensamientos, empezando por los objetos más sencillos, más fáciles de conocer, para subir gradualmente hasta el conocimiento de los más complejos...”. Y la cuarta y última, la regla de enumeraciones y repeticiones “hacer enumeraciones tan completas y revisiones tan generales, como para estar seguro de no omitir nada”.

En este sentido, Sosa (2016) menciona que un agroecosistema como unidad de estudio representado por sistemas complejos como lo son: los sistemas de producción agrícolas, ganaderos, acuícolas y silvícolas, en el que pueden interactuar uno o varios sistemas de

producción en un momento dado; pueden ser analizados desde un enfoque filosófico como la segunda regla del método de Descartes para dividir cada una de las partes del sistemas que se pretende examinar en tantas partes como sea posible, buscando la mejor solución, descomponiendo las ideas complejas (como los son cada uno de los sistemas que integran un agroecosistema) en sus partes más simples.

De igual manera aplicando la tercer regla del método de Descartes como complemento a la regla anterior, una vez dividido en partes cualquier sistema que conforma el agroecosistema para ser analizado y buscando la mejor comprensión del mismo, es necesario nuevamente reconstruir el todo a partir de los hallazgos encontrados a través de la deducción lógica de las verdades que se buscan. Finalmente aplicando la cuarta regla del mismo método se repite cuantas veces sea necesario un procedimiento buscando no omitir nada para que el análisis del agroecosistema sea lo más eficaz posible.

“De esa manera, sencilla y coherente, Descartes propone a la inteligencia las cuatro reglas más importantes que hay que tener en cuenta si se quiere un resultado eficaz en el funcionamiento del método”. (Gutiérrez, 1981). Lo anterior aplicado al contexto y estudio que se este llevando a cabo, sin soslayar la importancia que tiene la necesidad de dividir en partes el sistema para simplificar el trabajo, y así según Gutiérrez (1981), se reconstruya la totalidad del esfuerzo para revisar globalmente el resultado.

Tanto el enfoque filosófico dialectico de Hegel como las cuatros reglas del método de Descartes, son una herramienta útil en el análisis de un agroecosistemas, tanto es importante considerar la información pasada y a partir de ella generar nuevo conocimiento, como es importante la manera de abordar una situación compleja dividiendo el todo en pequeñas partes, lo anterior para identificar de manera más detallada la causa de una situación dada, y así posteriormente volver a

unir las partes pequeñas para tener una visión global (el todo), sin olvidar la importancia de hacer revisiones complejas para evitar omisiones.

2.16.2 Los Agroecosistemas y su relación con la CO

Desde un punto de vista cultural, los agroecosistemas deben tomar en cuenta los valores y saberes de las poblaciones rurales, siendo los mismos el punto de partida para la generación de propuestas de desarrollo rural (Sarandón y Flores, 2014); desde un nuevo paradigma las propuestas de desarrollo rural deben construirse a partir de la intervención de la familia productora, su finca, su entorno y las relaciones entre ellos (Sarandón y Flores, 2014); en este sentido las instituciones locales, regionales y nacionales, según Sarandón y Flores (2014), desempeñan un papel ineludible en la creación de condiciones económicas, fiscales y de mercado, que favorezcan al desarrollo rural como la regulación de mercados (González de Molina, 2012), a través de leyes y normas de acuerdo a los objetivos de las instituciones.

Partiendo de lo anterior, un agroecosistema involucra diversos actores para su óptimo funcionamiento, por lo que es indispensable señalar que la escuela funcionalista estructuralista de Radcliffe (1952), refiere que la cultura es el componente de un sistema integral social, que a su vez incluye componentes sociales estructurados, que dan orden y adaptación y mantienen un equilibrio con el ambiente físico; la cultura organizacional como componente de las instituciones ayuda al equilibrio que debe existir entre la interacción de sistemas, como la interacción que existe entre un agroecosistema y una institución, con el propósito de fortalecer los programas de desarrollo rural; ya que el estilo de agricultura que cada productor elige en el agroecosistema, está relacionado con su entorno socioeconómico, cultural, sus conocimientos, intereses y sus relaciones con la comunidad (Sarandón y Flores, 2014), lo anterior involucra a las instituciones y con ellas a la cultura organizacional.

Para representar de manera esquemática la relación entre producción agropecuaria y cultura organizacional desde un enfoque de agroecosistemas y enfoque neoclásico de la administración; Vilaboa (2006) menciona que el concepto de Agroecosistemas varía acorde a su enfoque de acción y objeto de estudio, como modelo abstracto y método de investigación, el cual ha sido interpretado y utilizado de diversas formas y concepciones acorde al contexto donde se aplica, el agroecosistema como unidad de estudio permite explicar la realidad desde un enfoque específico que puede integrarse con otros enfoques. De esta manera la cultura organizacional y la producción agropecuaria son relacionadas.



Figura 4. Relación de la cultura organizacional con la producción agropecuaria desde un enfoque de agroecosistemas y enfoque neoclásico de la administración. Elaboración propia. A partir de (Chiavenato, 2004).

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 La Secretaría de Agricultura Ganadería Desarrollo Rural Pesca y Alimentación (SAGARPA)

La SAGARPA esta conformada por 33 Delegaciones ,192 Distritos de Desarrollo Rural y 173 Centros de Apoyo de Desarrollo Rural, las delegaciones se coordinan institucionalmente, coadyuvando con los gobiernos de los estados y municipios para alcanzar los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, en lo relativo al sector agropecuario, actualmente La SAGARPA se basa en una cultura de mejora continua mediante la evaluación del servicio de atención por los propios usuarios.

3.1.1. Denominaciones

La SAGARPA desde su creación ha mostrado diversos cambios tanto en sus denominaciones como en sus funciones, las cuales se muestran en la Figura 5

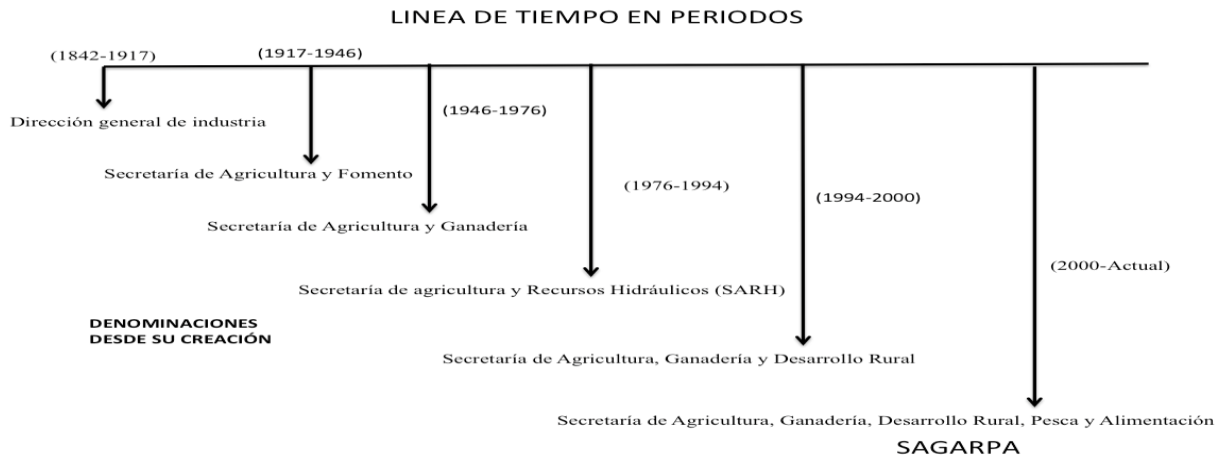


Figura 5. Denominaciones de la actual SAGARPA, línea de tiempo en periodos. Elaboración propia a partir de www.sagarpa.gob

3.1.2 Objetivos

La SAGARPA es una dependencia del Poder Ejecutivo Federal que ha tenido en este ultimo gobierno a Enrique Martínez y Martínez (2012-2015) y José Calzada Roviroso (2015-

Actualidad) como secretarios de agricultura; la institución tiene como objetivo general propiciar el ejercicio de una política de apoyo para producir mejor, aprovechando las ventajas comparativas del sector agropecuario integrando las actividades del medio rural a las cadenas productivas del resto de la economía, estimulando la colaboración de las organizaciones de productores con programas y proyectos propios y con las metas y objetivos propuestos para el sector agropecuario en el Plan Nacional de Desarrollo; y como objetivos específicos, elevar el nivel de desarrollo humano y patrimonial de los mexicanos que viven en las zonas rurales y costeras; Abastecer el mercado interno con alimentos de calidad, sanos y accesibles provenientes de los campos y mares; mejorar los ingresos de los productores incrementando la presencia de los mismos en los mercados globales, promoviendo los procesos de agregación de valor y la producción de energéticos; revertir el deterioro de los ecosistemas, a través de acciones para preservar el agua, el suelo y la biodiversidad y conducir el desarrollo armónico del medio rural mediante acciones concertadas, tomando acuerdos con todos los actores de la sociedad rural, promoviendo acciones que propicien la certidumbre legal en el medio rural. (www.sagarpa.gob.mx)

3.1.3. Misión y Visión

La Misión de la SAGARPA es promover el desarrollo integral del campo y los mares del país para lograr el aprovechamiento sustentable de los recursos, el crecimiento sostenido y equilibrado de las regiones que generen empleos atractivos para propiciar arraigo en el medio rural y el fortalecimiento de la productividad y competitividad de los productores para consolidar el posicionamiento y la conquista de nuevos mercados, atendiendo a los requerimientos y exigencias de los consumidores, en tanto que la visión es “México cuenta con una sociedad rural que goza de calidad de vida atractiva y con diversidad de oportunidades de desarrollo así como

un sector agroalimentario y pesquero rentable y sustentable que ofrece alimentos accesibles, sanos y de calidad a sus habitantes”. (www.sagarpa.gob.mx)

3.2. Dirección General de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos (DGADRH) de SAGARPA

De acuerdo al artículo 32 del Reglamento Interno de La SAGARPA, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 25 de abril de 2012. Se realizó el manual de Organización de la DGADRH, el cual tiene el propósito de documentar la organización de la unidad administrativa como guía para el personal, donde se señalan entre otras cosas las atribuciones conferidas por el reglamento interno, la misión, visión, estructura orgánica autorizada, el organigrama, líneas de mando, objetivos y funciones de cada una de las áreas.

Lo anterior son los antecedentes que apoyan a esta investigación, ya que constituye un instrumento en la toma de decisiones en planes y programas de trabajo, facilitando los sistemas de trabajo, adecuación de funciones en caminados a contribuir con los objetivos generales de la SAGARPA. (www.sagarpa.gob.mx)

3.2.1. Antecedentes de la DGADRH

Antes Dirección General de Desarrollo Humano y Profesionalización (DGDHP), con la norma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 9 de abril de 2009, se reafirman las políticas incluyentes de equidad de género, reforzando igualdad de oportunidad para hombres y mujeres, integrando estas medidas en su misión, visión y objetivos; En 2012 la DGDHP cambia su denominación por DGADRH, y esta integrada por una Dirección General, 2 Direcciones Generales Adjuntas, 5 Direcciones de área, 25 subdirecciones de área y 19 departamentos; su marco jurídico esta integrado por la constitución política delos Estados Unidos Mexicanos, 28 leyes federales, 6 códigos, 12 reglamentos, 3 Decretos, 14 Acuerdos, 2 Documentos Normativos

(Norma Mexicana para la igualdad laboral entre mujeres y hombres y Manual de organización general de la SAGARPA).

3.3. Dirección General Adjunta de Clima y Cultura Organizacional

La estructura orgánica de la DGADRH, esta conformada por la Dirección General Adjunta de Clima y Cultura Organizacional, la cual tiene como objetivo “identificar las fortalezas y debilidades del clima organizacional de la SAGARPA, con el fin de proponer proyectos, políticas y lineamientos en la materia que contribuyan a generar un ambiente de trabajo sano, para lograr un pleno desarrollo de los servidores público”. (www.sagarpa.gob.mx) como se muestra en la siguiente Figura 6

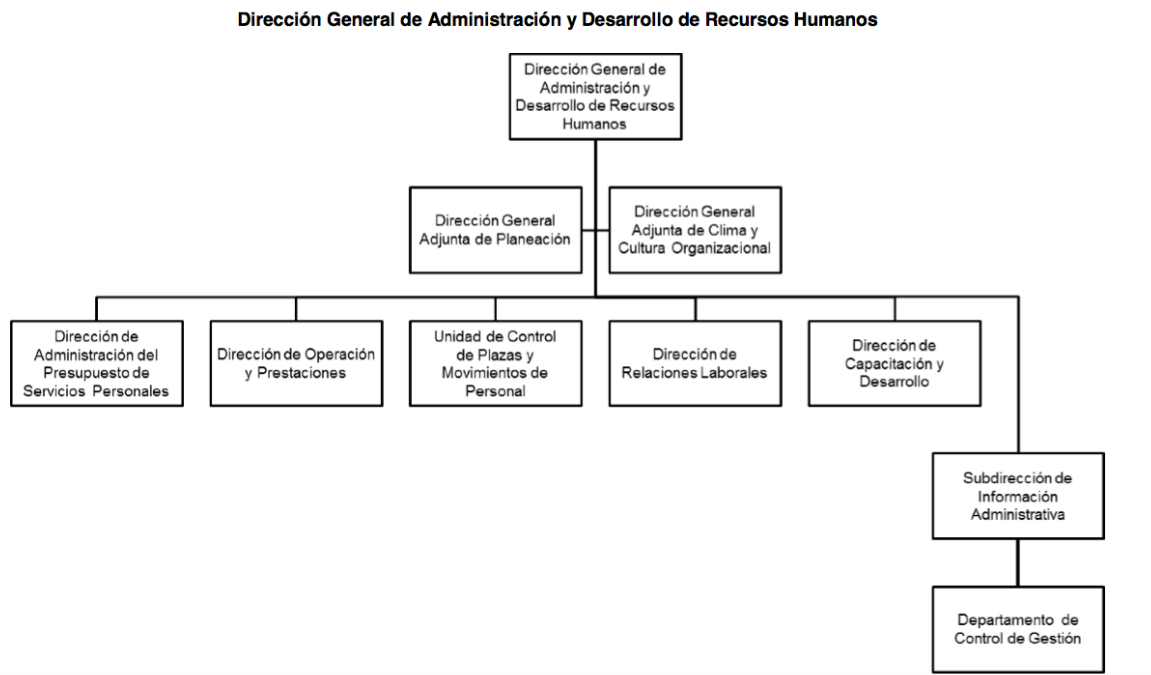


Figura 6. Organigrama de la DGADRH de SAGARPA. (www.sagarpa.gob.mx)

3.3.1. Funciones

La Dirección General Adjunta de Clima y Cultura Organizacional tiene como funciones, ser el enlace en el proceso de planeación y levantamiento de la encuesta de clima organizacional en SAGARPA; coordinar la difusión de la encuesta a través de la plataforma ECCO; difundir los resultados de la encuesta; conducir el análisis de resultados a los altos mandos; informar a los empleados de los resultados obtenidos; autorizar, dirigir y controlar las acciones de mejora; establecer cuales fueron las acciones de mejora que dieron resultado y cuales no, para los años siguientes hacer comparativo.

3.4. SAGARPA Delegación Veracruz

El estado de Veracruz después del Distrito Federal y el estado de México, es el más poblado del país, con 7.1 millones de habitantes, que representan 6.9% de la población nacional; cuenta con 20,578 localidades de las cuales 20, 294 son rurales y concentran 39.4% de la población total. Ubicado en una franja costera de 720 kilómetros de longitud integrado por montañas, bosques, selvas tropicales, llanuras, ríos, cascadas, lagunas y costas, cuenta con una superficie de 72, 815 Km², representa 3.7% de la superficie total del país; Veracruz representa 29.3% de la costa Mexicana del Golfo de México y 4.7% del total de la cuenca, el 35% de las aguas superficiales mexicanas atraviesan el territorio veracruzano. (Zárate, 2009).

Zárate (2009), menciona que La SAGARPA, a través de la creación de unidades técnico-administrativas se permite la acción concertada y directa de todas las Dependencias del Ejecutivo Federal y de las Entidades de la Administración Pública Paraestatal, relacionadas con el sector rural, en áreas que integren secciones territoriales con características productivas y socio económicas homogéneas, que mediante la delimitación de Distritos de Desarrollo Rural (DDR) se oriente y fomente e impulse al sector, el Desarrollo Rural Integral.

La Delegación Veracruz, esta conformada por 12 Distritos de Desarrollo Rural (DDR), Huayacocotla, Tuxpan, Martínez de la Torre, Coatepec, Fortín, La Antigua, Veracruz, Cd. Alemán, San Andres Tuxtla, Jaltipan, Las Choapas y Panuco; Figura 7.



Figura 7. Distritos de Desarrollo Rural (DDRs), SAGARPA Delegación Veracruz. A partir de Zárate (2009).

Los Distritos seleccionados para este estudio son: Pánuco, Huayacocotla, Tuxpan, Fortín, Veracruz y Cd. Alemán, todos ellos están integrados orgánicamente de la siguiente estructura Figura 8.



Figura 8. Organigrama de Distritos de SAGARPA Delegación Veracruz

3.5 Encuesta de clima y cultura organizacional (ECCO) SAGARPA 2014

El éxito a fracaso de una organización depende en gran medida de su visión, el énfasis en un sistema de valores reconocido, es una manifestación de la cultura, por ello la importancia de la definición de los valores de toda organización. (Minzberg y Brain, 1999). Hodge et al. (1998) afirman que la cultura organizacional cambia de manera natural, es decir, es dinámica y se adapta a los cambios organizacionales, a los integrantes y al entorno en el que se encuentra. La SAGARPA desde el año 2002 (en tres periodos presidenciales) ha sido objeto de una encuesta llamada Encuesta de clima y cultura organizacional (ECCO). Los resultados obtenidos referentes a factores analizados de la cultura organizacional, se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. Elaboración propia a partir del Análisis de Resultados de la encuesta de clima y cultura organizacional de SAGARPA 2014.

Factor Cultural	Indice de aceptación 2014
Reconocimiento laboral	78
Capacitación y desarrollo	84
Calidad y orientación al usuario	86
Equidad y genero	80
Disponibilidad de recursos	76
Calidad de vida laboral	84
Balance trabajo familia	82
Colaboración y trabajo en equipo	83

Liderazgo y participación	81
Identidad con la institución y valores	88
Autoridad y combate a la corrupción	86
Enfoque a resultados y productividad	86
Normatividad y procesos	84
Impacto de la encuesta en la institución	81
Profesionalización de la Admón pública federal	85
Estrés laboral	82

De acuerdo a la tabla anterior, se puede apreciar cuales son los factores culturales con mayor y menor puntaje y por lo tanto fortalezas y debilidades de La SAGARPA; entre sus fortalezas están; identidad con la institución y valores, calidad y orientación al usuario, austeridad y combate a la corrupción, enfoque a resultados y calidad de vida laboral. Por el contrario las debilidades resultantes fueron; disponibilidad de recursos, reconocimiento laboral y equidad y género.

Lo relevante de estos resultados, es el avance en la valoración positiva en casi todos los factores que integran el entorno laboral (SAGARPA, 2014). De acuerdo a lo anterior, la cultura organizacional con estos resultados, está relacionada con el desempeño óptimo en su rol de ventaja para la organización (Flebes, 2008). Si se toman en cuenta las fortalezas del reporte, como parte de la cultura organizacional de La SAGARPA, el impacto que estos factores tienen en los programas para el desarrollo rural, serán favorables; ya que por ejemplo; un alto porcentaje de calidad y orientación al usuario, operaciones realizadas con porcentaje bajos de corrupción y la calidad de la vida laboral; se perciben como clientes bien atendidos, procesos de programas éticos, eficientes y eficaces, que resultan en el cumplimiento de los procesos administrativos que ayudan al progreso de los programas para el desarrollo rural.

Sin embargo, el mismo reporte arroja resultados con puntajes no favorables o debilidades que

pueden repercutir en el cumplimiento exitoso de los programas destinados para el desarrollo rural, como lo son: La falta de recursos eficientes para el cumplimiento de las funciones administrativas, la baja disponibilidad de material de oficina y la falta de reconocimiento laboral, esta última debilidad se identifica en dos sentidos, “el desacuerdo por la carencia de planes de carrera que contribuyan al desarrollo profesional” (SAGARPA 2014). Lo anterior puede reflejarse en personal desmotivado y desconfiado por la falta de ética profesional en los procesos de reclutamiento y selección; infiriéndose que en la organización existe una cultura de colocación de plazas o plazas heredadas por la falta de confianza de los empleados en la transparencia de los procesos de ingreso a la dependencia.

Una situación negativa reflejada en la encuesta son las demandas no atendidas y no resultados de las sugerencias y comentarios que los encuestados han realizado, como lo son:

- Sueldos inadecuados que no corresponden a las funciones y responsabilidades
- Falta de retabulación para enlaces y mandos.
- Sueldos elevados a los contratados por honorarios; que no corresponden a las funciones que desempeñan
- Reclamo de sueldos y prestaciones elevados de personal de base contra los que ocupan puestos llamados de enlace.
- Horarios laborales irracionales, señalando un liderazgo irracional
- Falta de transparencia en la ocupación de puestos de carrera, se cuestiona la falta de transparencia en el proceso, existiendo presunta manipulación de resultados en los exámenes de conocimiento técnico.
- Falta de atención a las quejas presentadas en la propia encuesta en cuanto a corrupción y

hostigamiento, resultando en poca credibilidad de la encuesta.

- Escasez de insumos para el trabajo

Con respecto a todos los datos anteriores, es importante recalcar que si bien hubieron aspectos positivos, que como cultura organizacional influyen favorablemente en el desarrollo de las funciones de los empleados y por consecuencia en los programas destinados para el desarrollo rural; es utópico pensar que los aspectos negativos reportados no tengan consecuencias desfavorables en los comportamientos de los empleados y estos a su vez arrojen resultados no óptimos en el manejo de los programas de La SAGARPA; “A partir de los valores de la organización se desarrollan sus normas, lineamientos, y expectativas, los cuales prescriben los comportamientos adecuados por parte de los empleados en situaciones particulares y controla el comportamiento de los miembros de la organización” (Hill y Jones, 2006). Si La SAGARPA logra alinear los elementos que integran su cultura organizacional con la mayor parte de sus empleados; en virtud de los valores compartidos y de una cultura común, aumentaría la integración y se mejoraría la coordinación entre los miembros de la organización (Hill y Jones, 2006).

En conclusión, todo elemento que integra una organización como la misión, visión, objetivos y demás factores son parte de la cultura organizacional; estos al estar reflejados en los comportamientos de los empleados y por consiguiente en sus acciones físicas y emocionales (consientes o inconscientes), afectan para bien o para mal en las actividades del día a día de la organización; las cuales están destinadas a cumplir con las políticas públicas, en este caso para el campo, como los programas para el desarrollo rural. Si en principio se definen adecuadamente los elementos que conforman la cultura organizacional y estos son transmitidos de manera efectiva a los empleados; las reglas, procedimientos y supervisión de estos, serán menos

importantes cuando las normas y los valores compartidos tomen el control de los comportamientos y motiven a los empleados (Hill y Jones, 2006); en la realización de sus funciones.

4. JUSTIFICACIÓN

La falta de un análisis profundo de la CO y su relación con el proceso administrativo en las organizaciones en este caso en la institución de la administración pública federal La SAGARPA, que aunque anualmente se genera y aplica una encuesta de clima y cultura organizacional (ECCO), ésta solo muestra los resultados de manera informativa, careciendo de un análisis profundo que permita determinar si la CO esta alineada con los objetivos, metas, programas, misión y visión de la organización con la finalidad de saber cuales factores culturales son determinantes en el desarrollo del proceso administrativo, que permita alcanzar los planes estratégicos institucionales.

Haciendo referencia a lo anterior, en el estudio “Propuesta para el fortalecimiento del modelo de planeación” de La SAGARPA en 2013, se aprecia que en diversas áreas jerárquicas los recursos humanos, materiales y financieros se encuentran sumamente limitados; por tal motivo en el mismo estudio se concluye que, para movilizar todo un sistema de planeación complejo como el del sector rural, se requiere de instituciones fuertes que logren imprimir convencimiento y voluntad, sensibilización y profesionalización.

Lo anterior, se puede lograr a través de un cambio cultural que ofrezca las posibilidades de moldear creencias y valores para lograr mayor compromiso, alineación e integración de los empleados con las estrategias organizacionales (Rodríguez, 2010). Reconociendo también a la CO como variable independiente estratégica que influye en las organizaciones y que permuta

ante las exigencias imperativas que impone el ambiente; considerándola por tanto como una dimensión que contribuye al balance y eficiencia de las organizaciones.

En este sentido se justifica la importancia de la presente investigación enfocada en la CO de La SAGARPA (Delegación Veracruz) que puede actuar como elementos estratégicos en la transformación o reforma estructural del campo mexicano; la administración pública del sector requiere de un cambio en el factor cultural, sin olvidar que no existen culturas organizacionales malas o buenas, sino culturas funcionales y disfuncionales a los objetivos o cambios de la organización (Vargas, 2007). La cultura de La SAGARPA, vista como un complejo total tiene como característica distintiva “la creatividad intrínseca de sus partes interrelacionadas” que dan como resultado una cierta homogeneidad (Bérjan, 1979); homogeneidad que se debe ejercer al momento de que las Instituciones interactúen con el sector productivo.

Pregunta de investigación

¿Cuales son los factores de la cultura organizacional de La SAGARPA , (Delegación Veracruz), que influyen en el desarrollo del proceso administrativo para el cumplimiento de su función social?

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo general

Analizar los factores de la cultura organizacional de la institución que influyen en el desarrollo del proceso administrativo en el cumplimiento de sus funciones.

5.2. Objetivos particulares

Objetivo 1. Identificar los factores de la cultura organizacional que han limitado el desarrollo del personal y su eficiencia laboral

Objetivo 2. Analizar el impacto de la cultura organizacional en el desarrollo de programas institucionales.

Objetivo 3. Elaborar una propuesta de cambio de cultura organizacional que beneficie al sector donde se desarrolla la institución.

6. HIPOTESIS

6.1 Hipótesis general

Existen factores de la cultura organizacional con mayor influencia en el desarrollo del proceso administrativo, en el cumplimiento de la función de la institución.

6.2 Hipótesis particulares

Hipótesis 1. Factores como la herencia de plazas, educación limitada y corrupción han limitado el desarrollo profesional, originando una CO obsoleta.

Hipótesis 2. La cultura organizacional a impactado de manera negativa la operación de programas institucionales.

Hipótesis 3. Es posible realizar cambios internos a partir de una propuesta estratégica de cambio de cultura organizacional en las instituciones.

7. MATERIALES Y MÉTODOS

7.1 Universo y muestra

El universo para la presente investigación está compuesto de empleados que integran La SAGARPA Delegación Veracruz como: Analistas, Estadistas, Jefes de distrito, jefes y subjefes de CADER, jefes de área, jefes de oficina, técnicos, prestadores de servicios profesionales (PSP), entre otros, ubicados en 12 Distritos de Desarrollo Rural (DDR). De acuerdo a un proceso de selección enfocado a la diversidad contenida en cada uno de los 12 Distritos de Desarrollo Rural, reportado en el “Manual por región” del departamento de gestión educativa área productiva de la red comunitaria Vasconcelos en 2009; referente a cultivos, clima, suelo, hidrografía, extensión territorial, características socioeconómicas, etc. y al índice de desarrollo humano municipal realizado por la oficina de investigación de desarrollo humano (OIDH) del programa de la naciones unidas para el desarrollo (PNUD). Se determino que para esta investigación la muestra estaría compuesta por el 30% de los empleados (120 en total) de cada uno de los 6 distritos seleccionados con base en los reportes antes mencionados. Además se determino realizar 3 entrevistas a informantes clave.

7.2 Definición de variables

Al hablar de proceso administrativo, no es posible observar de modo seguro lo que el concepto representa, solo cuando se hace referencia a las determinaciones importantes que constituyen las definiciones de los conceptos es posible derivar variables que permiten seleccionar características observables de individuos, fenómenos y comportamientos significativos. (Tecla, 2006).

Para entender la dinámica entre el proceso administrativo y los factores de la Cultura Organizacional (CO), se definen las siguientes variables (Figura 9)

CULTURA ORGANIZACIONAL

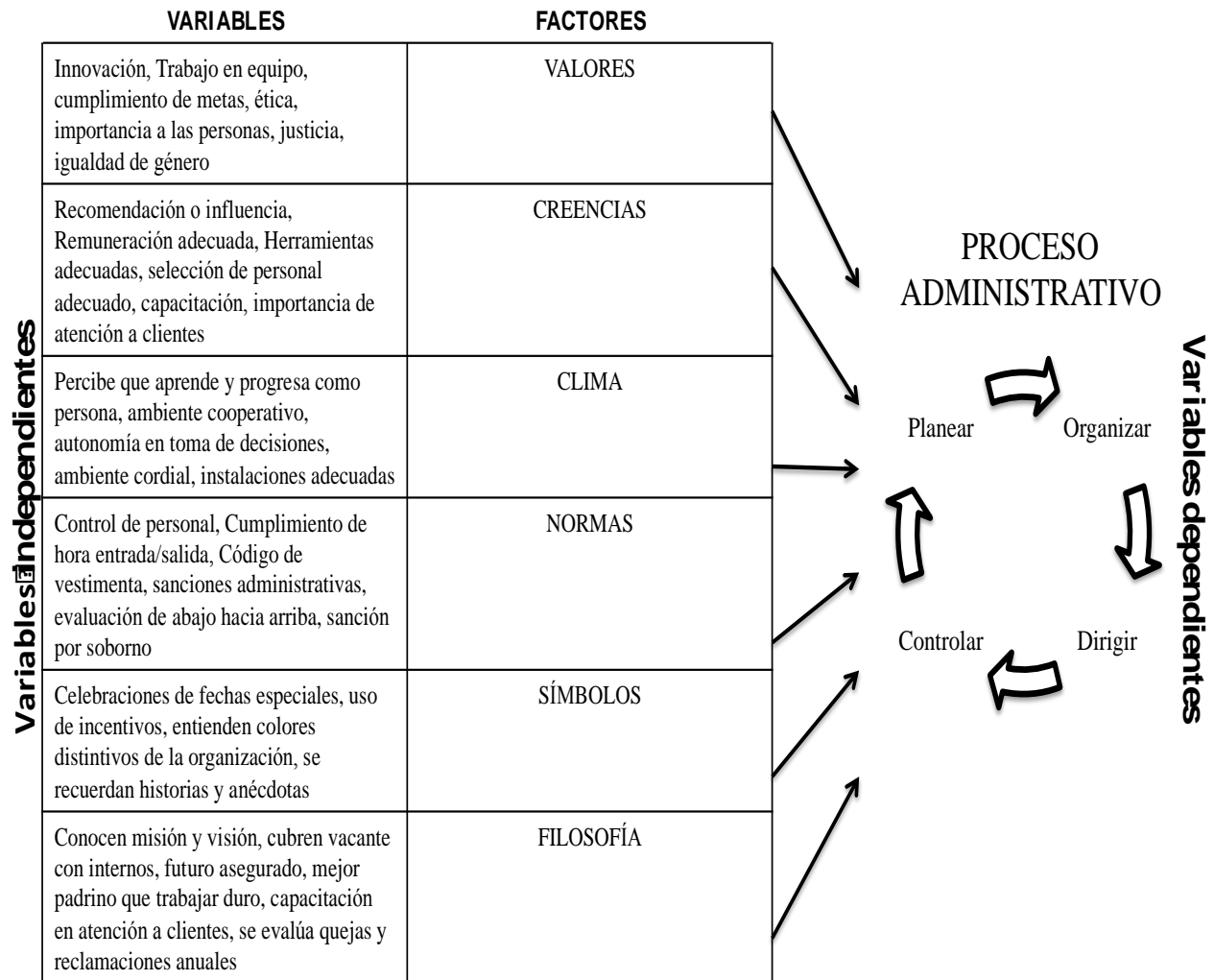


Figura 9. Variables dependientes e independientes. Elaboración propia. Modificado de Olmos y Socha, 2006.

De acuerdo a lo anterior, el proceso administrativo se describe de la siguiente manera

PROCESO ADMINISTRATIVO	Descripción
PLANEAR	Definir misión Formular objetivos Definir planes para alcanzar Programar actividades
ORGANIZAR	Dividir el trabajo Asignar las actividades Agrupar actividades a cargo Asignar recursos Definir autoridad y responsabilidad
DIRIGIR	Designar las personas Coordinar esfuerzos Comunicar Motivar Liderar Orientar
CONTROLAR	Definir estándares Monitorear desempeño Evaluar desempeño Emprender acciones correctivas

Figura 10. Descripción del proceso administrativo. Elaboración propia. A partir de Chiavenato, 2007.

7.3 Instrumento

El concepto de CO ha sido objeto de variados instrumentos para su medición, es por ello que no existe una manera de medir el concepto de manera general (Sánchez, 2008).

Por lo anterior, en esta investigación se generó un instrumento tomando como guía los resultados de la encuesta de clima y cultura organizacional (ECCO) 2014 Veracruz aplicada a la delegación en estudio y como base el instrumento para evaluar la CO diseñado por jueces expertos de la Universidad de La Sabana en 2006, además se consideró la revisión teórica en la definición de las variables más empleadas y en la medición de los factores culturales.

Al ser definidas las variables de acuerdo a lo antes mencionado, se trabajó en el diseño inicial de cada pregunta, con la finalidad de abarcar cada uno de los factores de la cultura organizacional junto con las diversas variables que integran cada uno de ellos.

El cuestionario se estructuró en 3 secciones; 1) Perfil del entrevistado (Sexo, escolaridad, título profesional, puesto, antigüedad en el puesto, antigüedad en la organización, forma en que ingreso a la organización); 2) Factores de la Cultura Organizacional (Valores, Creencias, Clima, Normas, Símbolos, Filosofía) y 3) Proceso Administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control).

El cuestionario está integrado de preguntas estructuradas (especifican el conjunto de alternativas y el formato de respuestas); de preguntas dicotómicas (tienen solo dos alternativas de respuesta si o no); y de escala, específicamente la escala de Likert la cual es una escala de medición ampliamente utilizada donde los encuestados indican el grado de acuerdo o desacuerdo en cada una de las afirmaciones. (Malhotra, 2004).

Una vez diseñado el cuestionario se procedió a la validación del contenido del instrumento con expertos investigadores con experiencia en aplicación de los mismos, por lo que se realizaron pequeñas modificaciones de estructura, formato y número de preguntas. Posteriormente se aplicó el instrumento a 19 empleados de la delegación con la finalidad de identificar si tenían dudas, confusión o algún otro obstáculo en el momento de responder, finalmente se realizaron las adecuaciones pertinentes y se procedió a aplicar el cuestionario a los demás integrantes de la muestra en estudio, mostrando la estructura siguiente.

Tabla 3. Estructura del instrumento. Elaboración propia

Secciones	Variables	Número de pregunta en encuesta	Número de preguntas de la sección
Perfil del entrevistado	Sexo, escolaridad, título profesional, puesto, antigüedad en puesto, antigüedad en organización, ingreso	NA	8
Factores de la CO	Valores	1 a 7	7
	Creencias	8 a 13	6
	Clima	14 a 18	5
	Normas	19 a 24	6
	Simbolos	25 a 28	4
	Filosofía	29 a 34	6
Proceso administrativo	Planeación	35-38	4
	Organización	39	1
	Dirección	40	1
	Control	41	1

7.4 Entrevista

Además de aplicar el instrumento antes mencionado, se realizó una entrevista a dos informantes clave, sabiendo que la entrevista es la comunicación interpersonal entre investigador y sujeto de estudio en busca de respuestas verbales a las preguntas de investigación (Canales, 2006); a través de ella se trato de obtener información complementaria y con mayor profundidad para así poder trabajar tanto con información cuantitativa (cuestionario) como con información cualitativa (entrevista) para lograr resultados complementarios que una investigación mixta puede ofrecer.

Tomando como base el instrumento anterior (cuestionario aplicado a los demás empleados), se diseñó una entrevista semiestructurada, donde se busco un grado mayor de flexibilidad, partiendo de preguntas planteadas, ajustándose en el transcurso de la entrevista a los entrevistados; lo anterior motiva al interlocutor, aclara términos, identifica ambigüedades y reduce formalismos (Díaz, L. et al, 2013); ya diseñada la entrevista semiestructurada se procedió a concertar las citas pertinentes para la aplicación de las mismas.

La guía de la entrevista estuvo estructurada de manera general por los temas utilizados en el cuestionario; sin embargo, en el proceso de la misma se fueron desprendiendo otros temas que arrojaban información útil y complementaria, los temas de la guía son: Proceso de desarrollo (desde el ingreso a la organización hasta su actual puesto), estructura en la organización, filosofía, procesos de selección, valores, capital humano, perfil de puestos, capacitación y educación, objetivos y metas, tecnología e innovación, liderazgo, equidad de genero, normas, presupuestos, programas, organización, dirección y control.

7.5 Procedimiento

Para aplicar el instrumento, se realizaron diversas llamadas a cada Distrito (Huayacocotla, Tuxpan, Fortín, Veracruz, Cd. Alemán y Panuco) y así explicar brevemente sobre la investigación que se estaba realizando y de esta manera pedir su apoyo para que el día y hora que ellos mismos establecieran, la investigadora asistiera de manera personal a aplicar a los empleados integrantes de la muestra el cuestionario, es importante mencionar que no se logro la asistencia del 100% de los encuestados. (Veracruz, Huayacocotla y Fortín el 95%; Cd. Alemán el 75%, Tuxpan el 55% y Panuco el 45%), las causas fueron diversas, falta al día laboral, comisión a otro lugar de trabajo, falta de programación de la actividad, etc. Sin embargo, esto no fue un obstáculo para continuar con el desarrollo de la investigación.

La aplicación del instrumento se realizó en salas de capacitación donde todos los participantes se encontraban reunidos, facilitando de esta manera el proceso de recopilación de datos. Cabe mencionar que esta actividad permitió la interacción con algunos de los empleados de una manera más cercana, donde ellos se acercaban a la investigadora con intención de una plática informal y proporcionaban información valiosa que complementaba la ya recabada en los cuestionarios.

Análisis cuantitativo

Después de obtener los resultados de la encuesta, se realizó el vaciado de datos en hoja de cálculo Excel para posteriormente realizar las correlaciones correspondientes entre los factores de la CO (valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía) y el PA (Planeación, organización, dirección y control). El vaciado de datos se realizó asignando un número a cada variable tanto dependiente como independiente como se muestra a continuación.

Tabla 4. Estructura de vaciado de datos en Excel. Elaboración propia.

VARIABLES		Número asignado	
Perfil	Distrito	Huayacocotla	1
		Tuxpan	2
		Fortín	3
		Veracruz	4
		Cd. Aleman	5
		Panuco	6
Sexo	Masculino	1	
	Femenino	2	
Nivel de escolaridad	Profesional	1	
	Preparatoria	2	
	Posgrado	3	
Antigüedad en el puesto	La proporcionada directamente en la encuesta en años	de .41 a 35 años	

Antigüedad en la organización	La proporcionada directamente en la encuesta en años	de .41 a 35 años	
Puesto	Analista	1	
	Administrativo	2	
	Estadista	3	
	Jefe de distrito	4	
	Practicante	5	
	Subjefe de CADER	6	
	Jefe de área	7	
	Jefe de oficina	8	
	PSP (Prestador de servicios profesionales)	9	
	Técnico	10	
	Coordinación	11	
	Jefe de CADER	12	
	Personal de apoyo	13	
	Recursos materiales	14	
	Pagaduría	15	
Título profesional	Ing. Industrial	1	
	Lic. Educación	2	
	Ing. Agrónomo	3	
	Técnico en computación	4	
	MVZ (Medico Veterinario Zootecnista)	5	
	Auditoría Financiera	6	
	Técnico	7	
	Lic. Biología	8	
	Contador público	9	
	Ing. Desarrollo comunitario	10	
	Licenciado en derecho	11	
	Lic. Educación especial	12	
	Posgrado Fruticultura tropical	13	
	Ing. Sistemas computacionales	14	
	Lic. Admón turística	15	
	Trabajador social	16	
Forma de Ingreso	Contacto	1	
	Herencia de plaza	2	
	Proceso de selección	3	
Factores CO	Valores	Aplica a todas las variables de CO de acuerdo a respuestas escala Likert	
	Creencias	Nunca	1
	Clima	Casi nunca	2
	Normas	A veces	3

	Símbolos	Casi siempre	4
	Filosofía	Siempre	5
	Planeación	semanal	1
		mensual	2
		anual	3
		No se elaboran	4
Proceso			
Administrativo			
PA	Planeación	Nunca	1
		Casi nunca	2
		A veces	3
		Casi siempre	4
		Siempre	5
	Organización	Si	1
		No	2
	Dirección	100%	1
		75%	2
		50%	3
		25%	4
		0%	5
	Control	Nunca	1
		Casi nunca	2
		A veces	3
		Casi siempre	4
		Siempre	5

Posteriormente asignados los números, se calculo el coeficiente de correlación que es la medida de la intensidad de la relación lineal entre dos variables (Mason et al. 2003), para determinar el valor numérico del coeficiente de correlación se utilizó la siguiente fórmula.

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2] \dots [n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Donde

Π = número de pares de observaciones

$\sum X$ = suma de los valores de la variable X

$\sum Y$ = suma de los valores de la variable Y

$(\sum X^2)$ = suma de los valores de X elevados al cuadrado

$(\sum Y^2)$ = suma de los valores de Y elevados al cuadrado

$(\sum X)^2$ = cuadrado de la suma de los valores de X

$(\sum Y)^2$ = cuadrado de la suma de los valores de Y

$\sum XY$ = suma de los productos de X y Y.

Para la prueba de significancia del coeficiente de correlación se utilizó la prueba t para el coeficiente de correlación con la siguiente fórmula con n-2 grados de libertad

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Donde

t = distribución t *Student*

r = coeficiente de correlación

n = número de datos

El objetivo primordial de esta prueba fue detectar relaciones entre las variables CO y PA. Así como también el tipo de relación que tienen esas variables. Y dado que las variables no han sido previamente estudiadas en las mismas condiciones que se establecieron para la investigación, el análisis de correlación fue lo más apropiado a realizar. El coeficiente de Correlación o también conocido como “coeficiente de correlación producto-momento de Pearson” describe la intensidad de la relación entre dos conjuntos de variables escalizadas por intervalo o por relación o razón (Mason et al. 2003). Dado que las respuestas eran calificaciones que se podían escalar y eran incrementales se pudo llevar a cabo dicho análisis con los juegos de preguntas. Y esto dió

como resultado una lectura general del diagrama de dispersión para entender la naturaleza de la relación de ambas variables sin usar métodos subjetivos.

Para la prueba de significancia o nivel de riesgo se utilizó la distribución t de student por dos razones, no era necesaria una muestra alta para un nivel de significancia aceptable y se desconocía la desviación estándar poblacional; se determino un nivel de significancia de 0.1% porque con ese nivel el error significaría que solo existiría error en 1 de cada mil casos, además de ser una prueba empleada en este tipo de investigaciones.(Manson et al. 2003).

Para determinar el nivel de confianza y la existe o no de correlación, se estableció una prueba de hipótesis con la distribución t *Student* de la fórmula anterior, con base a los grados de libertad (número de datos menos 2) y el nivel de confianza (que fue determinado por el investigador) nos dio como resultado un valor para que a partir de él, hacer una prueba de hipótesis.

Tabla 5. Nivel de confianza y grados de libertad. Elaboración propia

<u>Grados de libertad</u>	<u>Nivel de confianza</u>
<u>n-2</u>	<u>0.10%</u>
61	3.457
62	3.454
63	3.452
64	3.449
65	3.447
66	3.444
67	3.442
68	3.439

De acuerdo a la tabla anterior con el nivel de confianza elegido .1% , significaría que existiría un error en 1 de cada 1,000 datos, y que existiría un 99.9 % de que el resultado este correcto, esto nos daría un valor t de 3.4573 con 61 grados de libertad y .1%, es decir, si las correlaciones de 61 grados nos dan una t mayor a 3.4573 o menos a -3.457 se podrá decir que existe correlación entre los datos, como se aprecia en la (Figura 11).

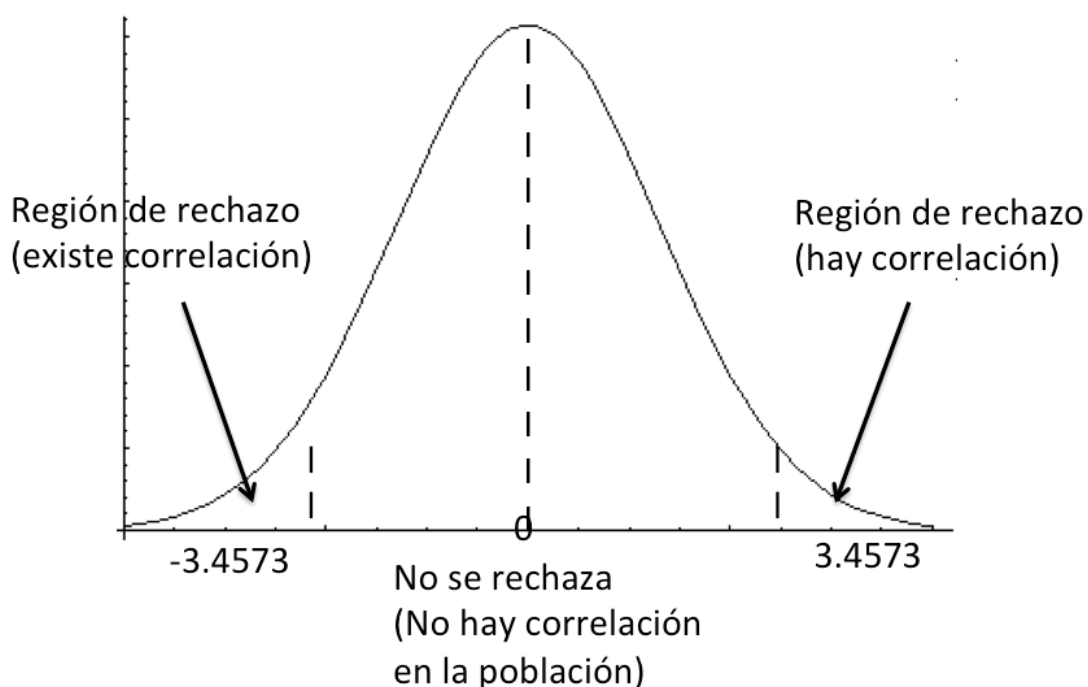


Figura 11. Decisión para prueba de hipótesis al nivel de significancia de .10 y 61 grados de libertad. Elaboración propia.

Análisis Cualitativo

La asistencia de la investigadora a cada uno de los Distritos en estudio, permitió realizar observaciones que facilitaron registrar patrones de conducta de la gente, así como eventos que dieran información a cerca del fenómeno en estudio; sin embargo, este tipo de observación fue artificial, donde la conducta de los encuestados se observó en un entorno artificial (Malhotra,

2004) esto en el caso de la sala de capacitación donde se aplicaban los cuestionarios y no en su escritorio propiamente.

En el caso de otras visitas que se realizaron a algunos distritos y que no se aplicaron los cuestionarios, sino simplemente se realizaba observación en el ambiente real de trabajo, el método de observación aplicada fue observación personal, en este método se observa la conducta real conforme va sucediendo, el observador no intenta controlar o manipular el fenómeno observado, solo se registra lo que sucede (Malhotra, 2004).

En el caso de la entrevista, al igual que con el cuestionario, antes de asistir a realizarla se concertaron las citas pertinentes con los informantes clave, mismos que en dos ocasiones cancelaron la fecha establecida, y de las tres entrevistas que estaban planeadas solo dos fueron posibles, ya que los dos entrevistados a pesar de que las pospusieron unos días después, finalmente pudieron concretar una fecha; sin embargo, con el tercer entrevistado no ocurrió así debido a su agenda de trabajo.

El día finalmente establecido para la aplicación de las dos entrevistas acordadas, la investigadora asistió con la guía de entrevista que contenía las preguntas agrupadas por temas, el lugar elegido fue la oficina de cada uno de los entrevistados, proporcionando esto un lugar agradable fuera de distractores para el desarrollo y la grabación de la misma; antes de iniciar la entrevista se le explico al entrevistado el propósito de la misma así como se le pidió autorización para la grabación.

Una vez acordado lo anterior, se procedió a iniciar las preguntas; cabe mencionar que en todo el proceso de la entrevista la investigadora se mostro receptiva a todo tipo de información que fuera surgiendo de manera libre y espontanea por parte del entrevistado, no importando que los temas o el orden de los mismos no fueran exactamente los que se tenían preparados en la guía, el orden

en algunas ocasiones se modificaba en el transcurso del proceso, de esta manera se recabo información relevante para su posterior análisis junto con la obtenida en los cuestionarios; cabe mencionar que los entrevistados en todo momento se mostraron comprometidos aportando la información solicitada, y hasta más.

Después de obtener los resultados de las dos entrevistas y las observaciones, se realizó el vaciado de datos en el software Nvivo, el cual ayuda a organizar y analizar de una manera ordenada la información para poder tomar decisiones que apoyen complementariamente los resultados numéricos y viceversa, así de esta manera obtener diagramas de comparación, frecuencia de palabras o nube de palabras, entre otras cosas.

De acuerdo al software Nvivo, un nodo ramificado representa los conceptos y las categorías de la investigación que se relacionan lógicamente, esto se puede definir antes o durante el proceso de manipulación con el software, así como las relaciones que se van descubriendo entre los elementos de la investigación. De esta manera los nodos que se determinaron y la frecuencia de referencia se muestran a continuación.

Tabla 6. Nodos derivados de las entrevistas y observaciones, con número de referencias de cada uno. Elaboración propia.

NODOS	NO. DE REFERENCIAS DE INFORMANTE CLAVE 1	NO. DE REFERENCIAS DE INFORMANTE CLAVE 2	NO. DE REFERENCIAS EN LAS OBSERVACIONES
Valores	10	31	
Innovación	2	3	1
Actitud	2		2
Capacitación	3	3	2
Clima	7	5	1
Creencias	5	1	
Diversidad	1	3	
Filosofía	2	1	
Herencia	1		
Educación	12	4	1
Lider	4	10	1
Normas	8	5	2
Simbolos	2		
Dirección	1		
PROCESO ADMINISTRATIVO	13	21	2
PERFIL DE PUESTOS	14	10	1
DESARROLLO PROFESIONAL	11		

8. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La información recabada genero los siguientes resultados

8.1 Población

De los 120 empleados (100%) considerados para aplicar el instrumento en la investigación, solo se logro la respuesta de 92 de ellos (77%); 95% de los participantes fueron del distrito de Veracruz, 95% de Huayacocotla y 95% de Fortín, 75% de Cd. Alemán, 55% de Tuxpan y 45% de Panuco. El 28% de los encuestados fueron mujeres y el 72% fueron hombres.

Tabla 7. Participantes de cada Distrito. Elaboración propia.

Distritos	Sexo		N
	Hombres	Mujeres	
Veracruz	11	8	19
Huayacocotla	15	4	19
Fortin	12	7	19
Cd. Aleman	10	5	15
Tuxpan	10	1	11
Panuco	8	1	9
Total	66	26	92

En la figura 12, se muestra el grado de escolaridad de los encuestados, lo que brinda un panorama del nivel de conocimientos y del perfil previo al ingreso en la organización, se encontró que el 25% de los encuestados tiene nivel escolar de preparatoria, el 72% nivel profesional y el 3 % nivel posgrado, mostrándose de esta manera que los empleados de La SAGARPA Delegación Veracruz, cuentan con buen nivel de escolaridad al momento de ingresar a la organización.



Figura 12. Porcentaje del grado de escolaridad. Elaboración propia.

En el caso del tiempo en que los empleados han permanecido en la organización (figura 13), se obtuvo que el 22 % de los encuestados tienen una antigüedad de 0 a 1 año, el 29 % de 1.5 a 5 años, el 4% de 6 a 10 años, el 8 % de 15 a 25 años y el 37 % tiene de 26 a 35 años. Con lo anterior, se puede afirmar que la organización muestra baja rotación de empleados, esto como ventaja garantiza estabilidad a las nuevas generaciones y planes de desarrollo de carrera. Sin embargo, como desventaja pudiera ser que las nuevas generaciones perciban que lograr escalar a puestos más atractivos se logre a muy largo plazo. En el caso de La SAGARPA, que es una organización orientada a la función pública, aspectos culturales que se acentúan son: la jerarquía,

el status y los procedimientos (Gómez y Sarsosa, 2011), que pueden provocar una cultura falta de innovación.

Sin embargo si se toma en cuenta que la mayor parte de los empleados tienen de 26 a 35 años de antigüedad, en un tiempo no muy lejano los puestos ocupados por ellos a causa de la jubilación, serán ocupados por nuevos prospectos que de alguna manera aportarán una visión diferente a la organización.



Figura 13. Porcentaje de años de antigüedad. Elaboración propia.

En la mayoría de las organizaciones para ingresar a ser parte de su plantilla laboral, se sigue un riguroso proceso de selección; sin embargo, hay situaciones en las que las plazas laborales en instituciones del sector público son “heredadas” la herencia de plazas constituye uno de los mecanismos no meritocráticos de asignación de individuos a posiciones sociales (Mora y de Oliveira, 2012). En la figura 14, se muestra como en La SAGARPA Delegación Veracruz, cumple este tipo de mecanismo, ya que el 45% de los encuestados ingresaron a la organización por herencia del puestos, 35% por proceso de selección y el 20% por contacto.

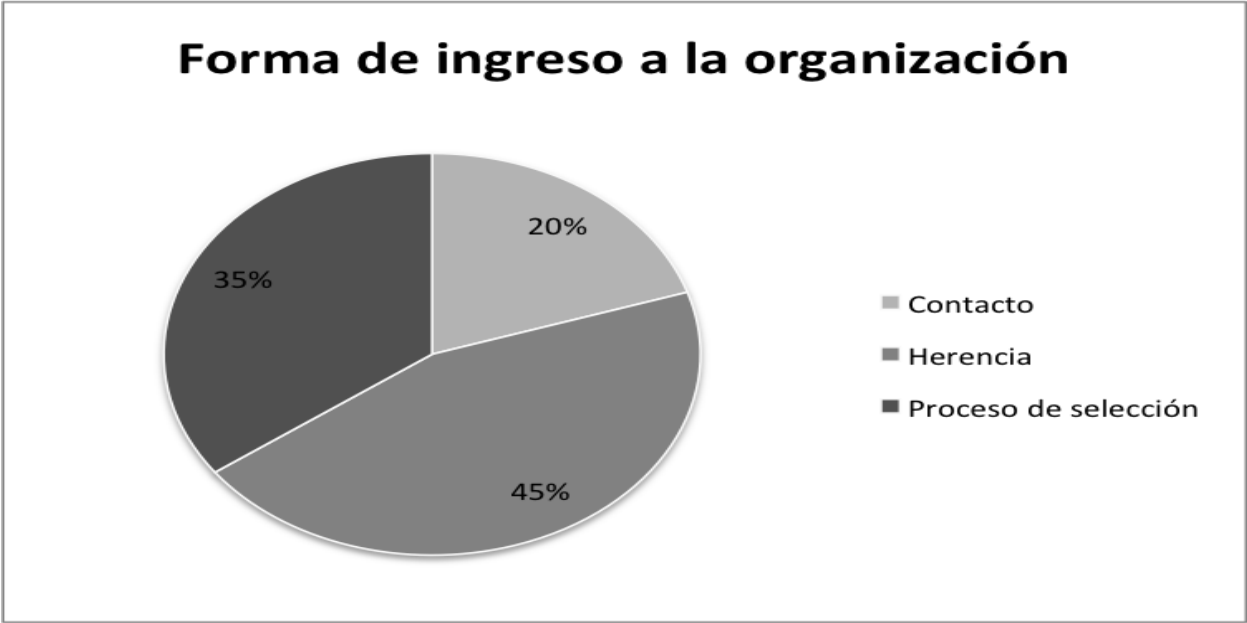


Figura 14. Porcentaje de la forma de ingreso a la organización. Elaboración propia.

Los puestos en toda organización van desde niveles directivos, hasta niveles operativos, en el caso de La SAGARPA Delegación Veracruz, los puestos reportados por los encuestados, van desde el nivel operativo hasta el nivel gerencial, es así como el 14% de los encuestado son jefes de oficina, 12% son Analistas, 12% son Administrativos, 10% son jefes de área, 10% son jefes de CADER, 6 % coordinación y el 36% restante esta representado por un bajo porcentaje entre puestos como: personal de apoyo, pagaduría y recursos materiales entre otros. (Figura 15).

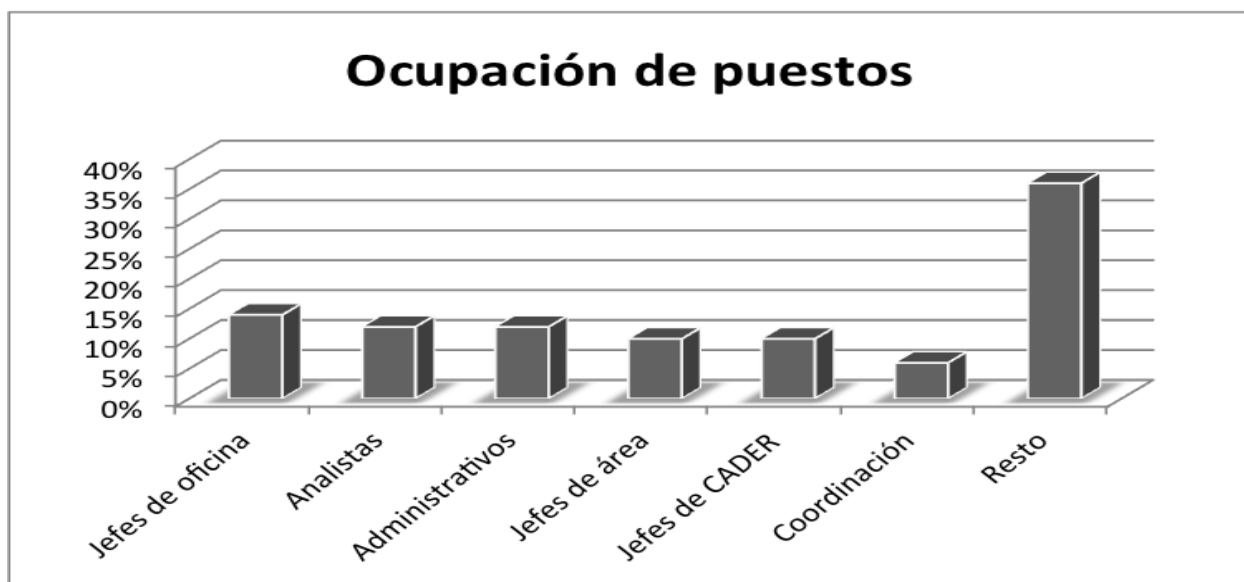


Figura 15. Porcentaje de los puestos ocupados por los entrevistados. Elaboración propia.

8.2 Factores de la Cultura Organizacional CO

La CO esta integrada por factores arraigados dentro de la organización que al ser utilizados comunican al personal de la empresa (Hernández y Cendejas, 2006), estos factores se ven reflejados en los resultados de los procesos administrativos. Los factores de CO para esta investigación, como se mencionó con anterioridad, fueron definidos a partir del instrumento de referencia para evaluar la cultura organizacional mediante jueces expertos, como se muestra a continuación.

Tabla 8. Definición de factores de la CO. Elaboración propia a partir de (Olmos y Socha, 2006).

FACTORES DE LA CO	DEFINICIÓN
VALORES	Son el conjunto de principios o cualidades consideradas por los integrantes de una organización.
CREENCIAS	Son la hipótesis o consideraciones que se tienen del modelo del negocio en la organización las cuales pueden ser verdaderas o falsas.

CLIMA	Es la atmósfera o los sentimientos dentro del ambiente organizacional que se hace visible en la parte física del lugar.
NORMAS	Son los estándares o reglas que envuelven a la organización incluyendo la manera de cómo deben comportarse los trabajadores
SÍMBOLOS	Conjunto de íconos, rituales y tradiciones esenciales para la empresa
FILOSOFÍA	Son la políticas ideológicas y establecidas que guían las acciones organizacionales.

Para abordar el estudio de la CO, conviene ver a esta como un reflejo en el colectivo de creencias, actitudes y valores de los individuos que la practican (Schein, 2010). Como se muestra en la figura 16, tomando solamente los porcentajes de mayor influencia o influencia positiva (90-100%) y de menor influencia o influencia negativa (70% o menos); el colectivo de estos factores en los distritos de La SAGARPA (Delegación Veracruz) con mayor influencia son: FILOSOFÍA, en un 94% la capacitación a sus colaboradores se hace de manera regular en temas referentes a “atención a clientes” (productores); en un 94% la misión y la visión de la organización es conocida por los empleados; sin embargo, esto no implica que todos la practiquen; NORMAS, en un 95% se cumplen horarios de entrada y salida en la organización, si bien este porcentaje es alto, en los resultados de las observaciones, se comprobó que en algunas ocasiones los empleados eran citados a una hora y el primer asistente llegaba una hora después, lo anterior implica que si bien en teoría los horarios son cumplidos, en la práctica no sucede lo mismo, más aun que quienes respondieron la encuestas fueron los mismos que mostraron ese comportamiento de impuntualidad; CLIMA, el 94% percibe un ambiente de cooperación dentro de la empresa, el 96% percibe que la empresa le permite al empleado aprender y progresar como personas; CREENCIAS, el 100% cree que es importante la atención que se le brinda a los productores, el 99% cree que es importante que al personal se le capacite constantemente; VALORES, en un

90% se fomenta la innovación en la organización, en un 95% se promueve el trabajo en equipo, el 99% considera que lo más importante es el cumplimiento de metas, para el 96% lo más importante son las personas, en un 90% se promueve el ascenso a cargos de mayor jerarquía a mujeres, basándonos en los resultados del perfil del encuestado se puede apreciar que existe una contradicción en este valor, si en el perfil del encuestado se obtuvo que un 72% de participación en los distritos son hombres y solo un 28% de ocupación en puestos es de mujeres (comportamiento en todos los distritos), siempre el total de hombres fue mayor que el de mujeres, con esto se puede decir que el promover a mujeres a mayor cargo no implica necesariamente que estos cargos al final sean ocupados por ellas.

Por el contrario los factores con influencia negativa son: FILOSOFÍA, el 36% considera que en la organización es mejor tener un “padrino” o amigo poderoso que trabajar duro, el simple hecho de que un porcentaje relativamente pequeño considere el beneficio de un “padrino” puede afectar de manera considerable el desarrollo de quien entra a la organización por su propio esfuerzo; SIMBOLO, el 66% recuerda todas las historias y anécdotas que han ocurrido; NORMAS, solo el 21% reconoce que existe un código de vestimenta en la organización, lo que puede reflejar falta de identidad, “orgullo por la camiseta” y sentido de pertenencia hacia la organización; CREENCIAS, el 63% cree que es necesaria una recomendación o influencia interna para ingresar a la empresa, esta creencia va muy de la mano con la filosofía de tener un “padrino”, lo que implicaría falta de confianza en los procesos de selección para ingresar a la organización, el 57% cree que la remuneración que percibe por su labor es la adecuada; VALORES, el 68% menciona que la organización cancelaría contratos por considerarlos éticamente incorrectos, y ¿que pasa con el otro 32% restante?, la ética por definición es el conjunto de normas morales y la moral se refiere a las acciones de las personas en función de su vida individual y colectiva

(Piaget, 1991); lo anterior implicaría que aunque un porcentaje alto no realizaría prácticas éticamente incorrectas, existe un porcentaje pequeño que si lo haría, esto puede derivar en corrupción que resultaría en sobrecostos para el Estado y consecuente ineficiencia tanto en la prestación de servicios como en la asignación equitativa de recursos (Gómez, 2014).

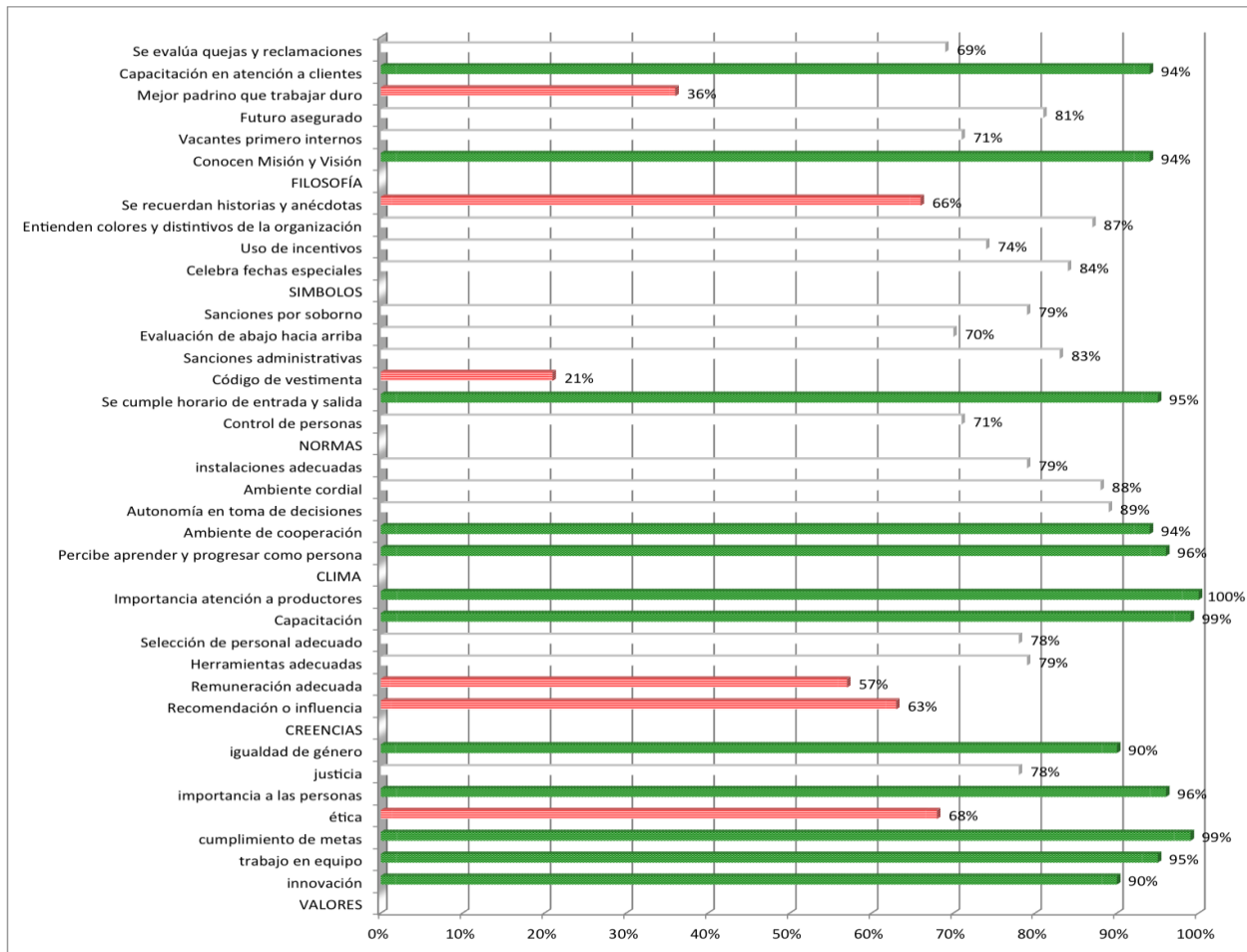


Figura 16. Factores de CO con mayor influencia o influencia positiva y factores con menor influencia o influencia negativa. Elaboración propia.

8.3 Proceso Administrativo PA

El PA esta integrado por funciones que forman un ciclo, en el cual se pueden realizar correcciones y ajustes continuos mediante retroalimentación; sin embargo, estas funciones son más que una secuencia cíclica, están íntimamente relacionadas en una interacción dinámica (Chiavenato, 2004),

Lo que implica que una función no puede existir sin la otra, son complementos de todo el proceso. La siguiente tabla muestra las definiciones de cada función del PA.

Tabla 9. Definición del PA. Elaboración propia a partir de (Chiavenato, 2004).

PA	DEFINICIÓN
PLANEACIÓN	Función administrativa que determina por anticipado cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para conseguirlos, determina a donde se quiere llegar, que hacer, cuándo, cómo y en qué orden.
ORGANIZACIÓN	Acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y atribuciones de cada uno.
DIRECCIÓN	Función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización, mediante la adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y de motivación.
CONTROL	Función administrativa que tiene como finalidad asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusta a los objetivos establecidos, es fundamentalmente un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado.

En la actualidad y de acuerdo a la teoría neoclásica de la administración las funciones del administrador (Planeación, organización, dirección y control) constituyen el denominado proceso administrativo (Chiavenato, 2004). En La SAGARPA, Delegación Veracruz la PLANEACIÓN, se realiza en un 94%, si bien este porcentaje es alto, los objetivos, manuales, presupuestos y programas elaborados, tienen un área de oportunidad pequeña que debe ser trabajada; ya que si la primera parte del proceso no se cumple al 100% en principio este lleva de inicio una carencia que se reflejará en mayor medida en los demás componentes del proceso. La ORGANIZACIÓN y la DIRECCIÓN se cumplen en un 96%, esto quiere decir que aunque no se tenga la planeación total, se sabe en mayor porcentaje quien va a realizar que, quien será el encargado y responsables de llevar a cabo cierta tarea, y esto por consecuencia involucra relaciones interpersonales efectivas entre los administradores y los subordinados, haciendo uso de habilidades de liderazgo

y motivación; como ultimo paso del proceso administrativo el CONTROL se cumple solo en un 90%, lo que implica que los resultados no están alineados en un 100% a los objetivos establecidos. Figura 17.

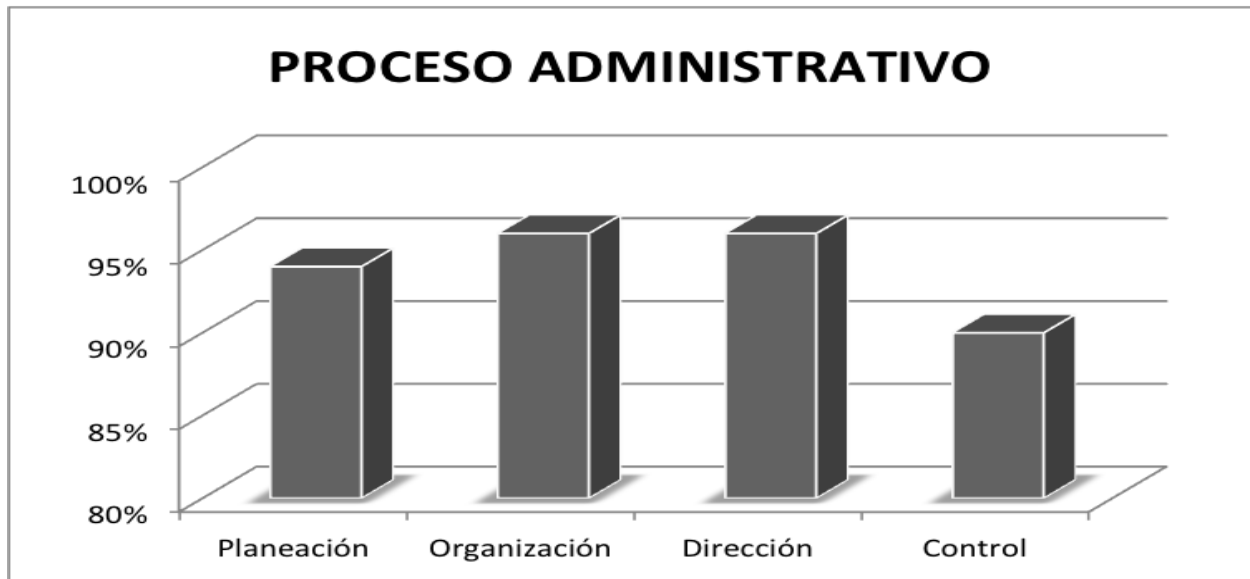


Figura 17. Porcentaje de cumplimiento del proceso administrativo en La SAGARPA (Delegación Veracruz). Elaboración propia.

8.4 Análisis cuantitativo de factores de la CO y PA

El análisis del coeficiente de correlación brinda una medida cuantitativa de la fuerza de la relación entre dos variables (Lind et al. 2012). Su valor va desde -1 a 1; entre más se acerque a cero significaría que la correlación es nula entre las variables y entre más cerca de 1 o -1 se interpreta que existe una correlación. Si habiendo correlación y su valor es positivo nos dice que a medida que la variable independiente crece, la variable dependiente crece también y de manera opuesta si el resultado es negativo nos dice cuando la variable independiente crece, la variable dependiente decae. Se obtuvieron las siguientes correlaciones entre los factores CO y las variables PA. Mostradas en el siguiente conjunto de tablas.

Tabla 10. Conjunto de tablas de correlaciones entre variables CO y PA. Elaboración propia.

Valores								Creencias						
	1	2	3	4	5	6	7		8	9	10	11	12	13
35	-0.158	0.161	0.019	0.040	0.080	0.221	0.193	35	0.038	0.082	-0.126	0.197	0.257	0.225
36	0.205	0.243	0.245	0.137	0.347	0.313	0.271	36	-0.247	0.029	0.292	0.179	0.031	0.150
37	0.471	0.328	0.251	0.048	0.230	0.199	0.405	37	-0.094	0.105	0.281	0.338	0.263	0.207
38	0.400	0.213	0.154	0.095	0.092	0.093	0.149	38	-0.125	0.188	0.158	0.215	0.203	0.230
39	-0.289	0.180	0.075	0.002	0.117	0.267	0.202	39	0.142	0.177	-0.158	0.209	0.078	0.050
40	-0.324	0.205	0.147	0.138	0.014	0.082	0.118	40	-0.090	0.020	-0.093	0.067	-0.022	-0.174
41	0.276	0.237	0.331	0.211	0.275	0.314	0.154	41	-0.207	0.004	0.352	0.196	0.076	0.062

Clima						Normas						
	14	15	16	17	18		19	20	21	22	23	24
35	-0.118	-0.170	-0.385	-0.179	0.032	35	-0.059	-0.068	0.194	0.189	-0.178	-0.152
36	0.103	0.352	0.271	0.470	0.132	36	0.032	0.264	0.064	0.365	0.211	0.575
37	0.418	0.189	0.218	0.265	0.223	37	-0.039	0.199	0.017	0.127	0.151	0.271
38	0.466	0.197	0.421	0.242	0.239	38	0.100	0.185	0.075	0.015	0.262	0.263
39	0.164	-0.180	-0.261	-0.468	0.089	39	-0.245	0.118	0.115	0.231	-0.049	-0.166
40	-0.127	0.014	0.070	-0.013	0.081	40	0.038	-0.149	0.026	0.133	-0.045	-0.026
41	0.152	0.404	0.194	0.382	0.069	41	0.145	0.297	0.161	0.466	0.323	0.612

Simbolos					Filosofia						
	25	26	27	28		29	30	31	32	33	34
35	-0.120	-0.124	-0.046	-0.230	35	-0.003	-0.126	-0.002	0.137	0.069	0.153
36	0.311	0.332	0.495	0.088	36	0.512	0.110	0.183	0.122	0.366	0.406
37	0.185	0.247	0.365	0.144	37	0.255	0.210	0.311	0.337	0.342	0.386
38	0.155	0.217	0.315	0.115	38	0.159	0.164	0.230	0.318	0.462	0.331
39	-0.099	-0.223	-0.011	0.175	39	-0.280	0.243	0.132	0.110	0.130	0.079
40	0.040	-0.098	-0.021	-0.002	40	0.009	0.092	-0.171	0.197	0.099	0.085
41	0.338	0.363	0.449	0.173	41	0.619	0.072	0.298	0.167	0.339	0.381

Para evaluar la significancia del coeficiente de correlación se utilizó la distribución t de *Student* con un nivel de significancia del 0.1% en dos colas. Empezamos determinando la hipótesis nula y la hipótesis alternativa general para cada juego de preguntas CO y PA.

$H_0 = \rho = 0$ (donde la correlación es nula)

$H_1 = \rho \neq 0$ (donde la correlación no es nula)

En la tabla 11; con base al 0.1% del nivel de significancia se determinaron los valores críticos para todos los diversos grados de libertad (n-2) que se obtuvieron de todos los juegos de preguntas CO y PA (que efectivamente en ambas tenían respuesta). El valor crítico se tomaría positivo para una cola y negativo para la otra cola.

Nivel de confianza	Valores críticos							
	61	62	63	64	65	66	67	68
0.10%	3.457	3.454	3.452	3.449	3.447	3.444	3.442	3.439

Tabla 11. Valores críticos con un nivel de confianza .10% y diferentes grados de libertad. Elaboración propia.

Lo anterior se puede representar en las siguiente figura.



Figura 18. Decisión para la prueba de hipótesis a nivel de significancia de .10 y (61-68) grados de libertad. Elaboración propia.

Valores y PA

Se hizo el análisis de significancia para el factor VALORES, donde los factores de la CO son las columnas de la 1 a la 7 y las filas de la 35 a la 41 representan al PA donde “r” es el coeficiente de correlación, “g.l.” los grados de libertad y “t” el valor estadístico de prueba. Para que apruebe la hipótesis alternativa se apruebe el valor estadístico de prueba debe ser mayor del valor crítico cuando es positivo y menor del valor crítico cuando es negativo.

Tabla 12. Correlación entre variables VALORES Y PA. Elaboración propia.

	1	2	3	4	5	6	7
35	r= -0.158 g.l.= 67 t= -1.31	r= -0.161 g.l.= 67 t= -1.333	r= -0.019 g.l.= 66 t= -0.155	r= -0.04 g.l.= 61 t= -0.313	r= -0.08 g.l.= 67 t= -0.655	r= -0.221 g.l.= 63 t= -1.802	r= -0.193 g.l.= 67 t= -1.611
36	r= 0.205 g.l.= 68 t= 1.728	r= 0.243 g.l.= 68 t= 2.061	r= 0.245 g.l.= 67 t= 2.071	r= 0.137 g.l.= 62 t= 1.088	r= 0.347 g.l.= 68 t= 3.052	r= 0.313 g.l.= 64 t= 2.637	r= 0.271 g.l.= 68 t= 2.326
37	r= 0.471 g.l.= 67 t= 4.371	r= 0.328 g.l.= 67 t= 2.842	r= 0.251 g.l.= 66 t= 2.104	r= 0.048 g.l.= 61 t= 0.378	r= 0.23 g.l.= 67 t= 1.934	r= 0.199 g.l.= 63 t= 1.614	r= 0.405 g.l.= 67 t= 3.631
38	r= 0.4 g.l.= 68 t= 3.599	r= 0.213 g.l.= 68 t= 1.796	r= 0.154 g.l.= 67 t= 1.277	r= 0.095 g.l.= 62 t= 0.748	r= 0.092 g.l.= 68 t= 0.765	r= 0.093 g.l.= 64 t= 0.745	r= 0.149 g.l.= 68 t= 1.245
39	r= -0.289 g.l.= 68 t= -2.491	r= -0.18 g.l.= 68 t= -1.509	r= 0.075 g.l.= 67 t= 0.612	r= 0.002 g.l.= 62 t= 0.015	r= 0.117 g.l.= 68 t= 0.973	r= -0.267 g.l.= 64 t= -2.212	r= 0.202 g.l.= 68 t= 1.705
40	r= -0.324 g.l.= 67 t= -2.802	r= -0.205 g.l.= 67 t= -1.712	r= -0.147 g.l.= 66 t= -1.21	r= 0.138 g.l.= 61 t= 1.088	r= 0.014 g.l.= 67 t= 0.114	r= -0.082 g.l.= 63 t= -0.657	r= -0.118 g.l.= 67 t= -0.971
41	r= 0.276 g.l.= 67 t= 2.349	r= 0.237 g.l.= 67 t= 2	r= 0.331 g.l.= 66 t= 2.852	r= 0.211 g.l.= 61 t= 1.687	r= 0.275 g.l.= 67 t= 2.341	r= 0.314 g.l.= 64 t= 2.648	r= 0.154 g.l.= 67 t= 1.274

Los valores marcados representan donde existe correlación, en la columna 1 y filas 37 y 38 substituyendo los datos en la formula nos da una t de 4.371 y 3.599 con 67 y 68 grados de libertad, se tiene una t para evaluar de -3.442 y 3.442, y -3.439 y 3.439 respectivamente, por lo tanto el 4.371 y 3.599 se encuentra en la región de rechazo. Esto es, existe correlación positiva entre el valor innovación y la función planeación, lo que significa que cuando la innovación es

fomentada (columna 1) la función de planeación incremental (filas 37 y 38), si la organización tiene como valor la innovación su planeación incrementará en la medida en que quiera mantenerse como empresa líder en sus procesos, en su infraestructura y necesidades que le permite mantenerse a la vanguardia, esto le permitiría mantener sus costos controlados y solo realizar los planes de innovación de acuerdo a sus objetivos y metas.

Entre el valor promoción de ascenso a cargo de mayor jerarquía a mujeres y la planeación también existe una correlación, con una t para evaluar de -3.442 y 3.442 y 67 g.l. , sustituyendo en la formula de t se tiene -3.631 y 3.631 , por lo tanto se encuentra en la región de rechazo, significando esto que existe correlación entre las variables; si la organización tiene como valor promover el ascenso a cargo de mayor jerarquía a mujeres su planeación incrementará en la medida en que realmente sea considerado el sexo femenino para ocupar cargos de mayor jerarquía donde puedan ser parte de las tomas de decisiones estratégicas; y en tanto porcentajes como los presentados en los primeros resultados del perfil del encuestado de 28% mujeres y 72% hombres, sean modificados significativamente (al menos 50 y 50%).

Creencias y PA

Se hizo el análisis de significancia para el factor CREENCIAS, y el resultado obtenido se encuentra en el área donde la hipótesis no se rechaza, por tal motivo no existe correlación entre el factor creencias y el proceso administrativo (Tabla 13), lo anterior permite interpretar que las creencias como hipótesis o consideraciones que se tienen del modelo del negocio en la organización (verdaderas o falsas) no influyen en ningún aspecto del proceso administrativo. Sin embargo, lo anterior no quiere decir que en la organización no existan creencias que se manifiestan en la CO como las resultantes de la encuesta aplicada, entre las que se encuentran el creer en un 100% en la atención adecuada a los clientes, en un 99% en la necesidad de que la

empresa capacite constantemente al personal, o que solo el 57% considere que su remuneración es la adecuada y que el 63% crea que para ingresar a la empresa se necesita una recomendación o influencia.

Esos porcentajes coinciden con un aspecto del perfil de los encuestados, donde el 45% ingresa por una plaza heredada, el 20% ingresa por medio de un contacto y solo el 35% ingresa a la organización por proceso de selección. para fines prácticos los dos primeros porcentajes son considerados “recomendación o influencia” .

Lo que indica que si bien estas creencias positivas o negativas no están relacionadas el PA, si pueden influir de alguna manera en otro tipo de procesos indispensables en toda organización como lo es el proceso de reclutamiento y selección del área de RH.

Tabla 13. No correlación entre variables CREENCIAS Y PA. Elaboración propia.

	8	9	10	11	12	13
35	r= 0.038 g.l.= 65 t= 0.307	r= -0.082 g.l.= 67 t= -0.672	r= -0.126 g.l.= 67 t= -1.04	r= -0.197 g.l.= 67 t= -1.644	r= 0.257 g.l.= 66 t= 2.161	r= 0.225 g.l.= 67 t= 1.89
36	r= -0.247 g.l.= 66 t= -2.074	r= 0.029 g.l.= 68 t= 0.238	r= 0.292 g.l.= 68 t= 2.521	r= 0.179 g.l.= 68 t= 1.5	r= 0.031 g.l.= 67 t= 0.254	r= 0.15 g.l.= 68 t= 1.248
37	r= -0.094 g.l.= 66 t= -0.771	r= 0.105 g.l.= 67 t= 0.867	r= 0.281 g.l.= 67 t= 2.4	r= 0.338 g.l.= 67 t= 2.942	r= 0.263 g.l.= 66 t= 2.214	r= 0.207 g.l.= 67 t= 1.736
38	r= -0.125 g.l.= 66 t= -1.026	r= 0.188 g.l.= 68 t= 1.575	r= 0.158 g.l.= 68 t= 1.319	r= 0.215 g.l.= 68 t= 1.815	r= 0.203 g.l.= 67 t= 1.698	r= 0.23 g.l.= 68 t= 1.946
39	r= 0.142 g.l.= 66 t= 1.163	r= 0.177 g.l.= 68 t= 1.485	r= -0.158 g.l.= 68 t= -1.321	r= 0.209 g.l.= 68 t= 1.758	r= 0.078 g.l.= 67 t= 0.639	r= 0.05 g.l.= 68 t= 0.411
40	r= -0.09 g.l.= 65 t= -0.725	r= -0.02 g.l.= 67 t= -0.161	r= -0.093 g.l.= 67 t= -0.761	r= 0.067 g.l.= 67 t= 0.552	r= -0.022 g.l.= 66 t= -0.182	r= -0.174 g.l.= 67 t= -1.444
41	r= -0.207 g.l.= 65 t= -1.706	r= 0.004 g.l.= 67 t= 0.031	r= 0.352 g.l.= 67 t= 3.075	r= 0.196 g.l.= 67 t= 1.634	r= 0.076 g.l.= 66 t= 0.619	r= 0.062 g.l.= 67 t= 0.511

Clima y PA

El clima definido como la atmósfera o los sentimientos dentro del ambiente organizacional que se hace visible en la parte física del lugar (Olmos y Socha, 2006). o las percepciones compartidas a considerar para lograr políticas, procedimientos y practicas saludables (Zohar, 2011); representaron el factor con mayor correlaciones en todo el PA.

Tabla 14. Correlación entre variables CLIMA Y PA. Elaboración propia.

	14	15	16	17	18
35	r= -0.118 g.l.= 67 t= -0.975	r= -0.17 g.l.= 67 t= -1.409	r= -0.385 g.l.= 67 t= -3.411	r= -0.179 g.l.= 66 t= -1.478	r= 0.032 g.l.= 66 t= 0.263
36	r= 0.103 g.l.= 68 t= 0.851	r= 0.352 g.l.= 68 t= 3.103	r= 0.271 g.l.= 68 t= 2.322	r= 0.47 g.l.= 67 t= 4.364	r= 0.132 g.l.= 67 t= 1.09
37	r= 0.418 g.l.= 67 t= 3.767	r= 0.189 g.l.= 67 t= 1.578	r= 0.218 g.l.= 67 t= 1.832	r= 0.265 g.l.= 66 t= 2.229	r= 0.223 g.l.= 66 t= 1.86
38	r= 0.466 g.l.= 68 t= 4.339	r= 0.197 g.l.= 68 t= 1.66	r= 0.421 g.l.= 68 t= 3.833	r= 0.242 g.l.= 67 t= 2.038	r= 0.239 g.l.= 67 t= 2.017
39	r= 0.164 g.l.= 68 t= 1.373	r= -0.18 g.l.= 68 t= -1.511	r= -0.261 g.l.= 68 t= -2.23	r= -0.468 g.l.= 67 t= -4.339	r= 0.089 g.l.= 67 t= 0.728
40	r= -0.127 g.l.= 67 t= -1.047	r= 0.014 g.l.= 67 t= 0.113	r= 0.07 g.l.= 67 t= 0.574	r= -0.013 g.l.= 66 t= -0.103	r= 0.081 g.l.= 66 t= 0.658
41	r= 0.152 g.l.= 67 t= 1.261	r= 0.404 g.l.= 67 t= 3.62	r= 0.194 g.l.= 67 t= 1.618	r= 0.382 g.l.= 66 t= 3.36	r= 0.069 g.l.= 66 t= 0.565

Se hizo un análisis de significancia para el factor CLIMA, donde primeramente el factor de la CO de la columna 14 y las filas 37 y 38 representando la Planeación del PA; nos dan un valor estadístico de prueba de 3.767 y 4.339 con 67 y 68 g.l., con una t para evaluar -3.442 y 3.442, y -3.439 y 3.439 respectivamente, por lo que ambos estadísticos son mayores que el valor crítico de prueba positivo y menor que el valor críticos de prueba negativo lo que aprueba la hipótesis alternativa y por lo tanto existe correlación entre el factor clima y la planeación del PA.

En la columna 15 y fila 41 se obtiene una t (valor estadístico de prueba) de 3.62 con 67 g.l. y una t para evaluar de 3.442, por lo tanto existe correlación positiva entre el factor clima y la función de control del PA; ya que se encuentra en la región de rechazo de la hipótesis nula; en la columna 16 y fila 38 con 68 g.l., una t de 3.833 y una t para evaluar de 3.439, nos indica que el resultado se encuentra en la zona de rechazo de la hipótesis nula, es decir existe correlación entre las variables; y por ultimo en la columna 17 y filas 36 y 39, con 67 g.l. ambas, una t de 4.364 y -4.339 respectivamente y una t para evaluar en ambos casos de 3.442 por lo tanto 4.364 y -4.339, se encuentran en la zona donde la hipótesis alternativa aprueba el valor estadístico, lo que indica que existe correlación entre las variables clima y planeación y organización del PA.

De acuerdo a los resultados anteriores el incremento en la percepción de los empleados en cuanto a permitirles aprender y progresar como personas, en la autonomía de la toma de decisiones y en la percepción de un ambiente cordial entre los trabajadores propiciará una influencia positiva en la manera en que por anticipado se elaboren sus presupuestos, programas y objetivos, así como la manera, el como y cuando alcanzarlos y el orden específico en que se llevaran a cabo.

Por ultimo el aumento en la percepción de un ambiente cordial entre los trabajadores (clima) propiciará que la función control del PA se incremente, asegurando así que los resultados se ajusten a los objetivos establecidos, en un proceso que guíe la actividad ejecutada hacia un fin determinado.

Normas y PA

Se realizó un análisis de significancia para el valor NORMAS, y de acuerdo a la columna 22 y fila 41 con una t o valor estadístico de prueba de 4.283, con 66 g.l y una t crítica de 3.444; nos resulto que el valor estadístico se encuentra en la zona de rechazo de la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alternativa y por lo tanto existe correlación entre las variables.

Tabla 15. Correlación entre variables NORMAS Y PA. Elaboración propia.

	19	20	21	22	23	24
35	r= -0.059 g.l.= 65 t= -0.475	r= -0.068 g.l.= 66 t= -0.55	r= -0.194 g.l.= 64 t= -1.585	r= -0.189 g.l.= 66 t= -1.567	r= -0.178 g.l.= 66 t= -1.47	r= -0.152 g.l.= 64 t= -1.226
36	r= 0.032 g.l.= 66 t= 0.259	r= 0.264 g.l.= 67 t= 2.242	r= 0.064 g.l.= 65 t= 0.519	r= 0.365 g.l.= 67 t= 3.208	r= 0.211 g.l.= 67 t= 1.771	r= 0.575 g.l.= 65 t= 5.667
37	r= -0.039 g.l.= 65 t= -0.314	r= 0.199 g.l.= 66 t= 1.651	r= -0.017 g.l.= 64 t= -0.14	r= 0.127 g.l.= 67 t= 1.051	r= 0.151 g.l.= 67 t= 1.247	r= 0.271 g.l.= 65 t= 2.274
38	r= 0.1 g.l.= 66 t= 0.821	r= 0.185 g.l.= 67 t= 1.542	r= 0.075 g.l.= 65 t= 0.608	r= 0.015 g.l.= 67 t= 0.124	r= 0.262 g.l.= 67 t= 2.222	r= 0.263 g.l.= 65 t= 2.199
39	r= -0.245 g.l.= 66 t= -2.054	r= 0.118 g.l.= 67 t= 0.976	r= 0.115 g.l.= 65 t= 0.937	r= -0.231 g.l.= 67 t= -1.944	r= -0.049 g.l.= 67 t= -0.404	r= -0.166 g.l.= 65 t= -1.359
40	r= 0.038 g.l.= 65 t= 0.311	r= -0.149 g.l.= 66 t= -1.224	r= -0.026 g.l.= 64 t= -0.205	r= -0.133 g.l.= 66 t= -1.086	r= -0.045 g.l.= 66 t= -0.368	r= -0.026 g.l.= 64 t= -0.206
41	r= 0.145 g.l.= 65 t= 1.183	r= 0.297 g.l.= 66 t= 2.523	r= 0.161 g.l.= 65 t= 1.317	r= 0.466 g.l.= 66 t= 4.283	r= 0.323 g.l.= 66 t= 2.773	r= 0.612 g.l.= 64 t= 6.196

Lo anterior indica que si la organización incrementa las sanciones administrativas ante una falta, el control de este tipo de acciones incrementará ajustándose a los objetivos establecidos en la normatividad; en el caso de la columna 24 y filas 36 y 41, con un valor estadístico de prueba (t) de 5.667 y 6.196; y 65 y 64 g.l.; con una t para evaluar de 3.447 y 3.449 respectivamente, se concluye que existe correlación entre las variables al estar ambas en la zona de rechazo de la hipótesis nula.

Con lo anterior se afirma que el incremento en las políticas de sanciones a los colaboradores por estar involucrados en sobornos, permitirá que la función de planeación determine por anticipado cuales serán los objetivos ante este tipo de acciones, y el orden a seguir a través de manuales de procedimientos eficaces y eficientes, que permitan llevar a cabo medidas de control adecuadas

con el fin de lograr los objetivos y las metas organizacionales para asegurar resultados, guiando las actividades hacia un fin determinado.

Símbolos y PA

Los SIMBOLOS como el conjunto de íconos, rituales y tradiciones esenciales para la empresa, generaron resultados de relación entre variables.

Tabla 16. Correlación entre variables SIMBOLOS Y PA. Elaboración propia

	25	26	27	28
35	r= -0.12 g.l.= 67 t= -0.989	r= -0.124 g.l.= 66 t= -1.017	r= -0.046 g.l.= 67 t= -0.38	r= -0.23 g.l.= 67 t= -1.937
36	r= 0.311 g.l.= 68 t= 2.697	r= 0.332 g.l.= 67 t= 2.885	r= 0.495 g.l.= 68 t= 4.698	r= 0.088 g.l.= 68 t= 0.73
37	r= 0.185 g.l.= 67 t= 1.541	r= 0.247 g.l.= 66 t= 2.069	r= 0.365 g.l.= 67 t= 3.21	r= 0.144 g.l.= 67 t= 1.192
38	r= 0.155 g.l.= 68 t= 1.298	r= 0.217 g.l.= 67 t= 1.824	r= 0.315 g.l.= 68 t= 2.738	r= 0.115 g.l.= 68 t= 0.957
39	r= -0.099 g.l.= 68 t= -0.819	r= -0.223 g.l.= 67 t= -1.874	r= -0.011 g.l.= 68 t= -0.089	r= 0.175 g.l.= 68 t= 1.468
40	r= 0.04 g.l.= 67 t= 0.328	r= -0.098 g.l.= 66 t= -0.798	r= -0.021 g.l.= 67 t= -0.172	r= -0.002 g.l.= 67 t= -0.016
41	r= 0.338 g.l.= 67 t= 2.943	r= 0.363 g.l.= 66 t= 3.164	r= 0.449 g.l.= 67 t= 4.117	r= 0.173 g.l.= 67 t= 1.441

En la columna 27 y fila 36 y 41, con una t de 4.698 y 4.117, con 68 y 67 g.l. y con una t para evaluar de 3.439 y 3.442 respectivamente, se muestra como los resultados se encuentran en la zona de rechazo de la hipótesis nula, por lo tanto se acepta la hipótesis alternativa, indicando la existencia de correlación entre variables.

Lo anterior se interpreta que cuando se incrementa en los trabajadores el reconocimiento y entendimiento de las ceremonias, se promueve el logo y los colores representativos de la

organización, esto causará un efecto positivo e incremental en la manera de alcanzar los objetivos; ya que el trabajador se encontrará alineado con los planes organizacionales al adoptar un sentido de pertenencia siendo parte de la organización y no solo un elemento más, eso lo motivará a hacer uso de los manuales operativos que contienen los pasos a seguir en determinadas situaciones, otorgándole herramientas de control para alcanzar los resultados planteados y lograr un fin determinado.

Filosofía y PA

La FILOSOFÍA como política ideológica y establecida que guía las acciones organizacionales, fue el segundo factor con más correlaciones en el estudio. Primero la columna 29 y fila 36 y 41 con un valor estadístico de prueba (t) de 4.884 y 6.4, con 67 y 66 g.l. y una t para evaluar de 3.442 y 3.444 respectivamente; posteriormente en la columna 33 y fila 38 con una t de 4.263 y 67 g.l. y una t para evaluar de 3.442; y por ultimo en la columna 34 y fila 36, con una t de 3.612 y 66 g.l. y una t para evaluar de 3.444, se puede observar que todos los valores estadísticos de prueba se encuentran en la zona de rechazo de la hipótesis nula, por lo tanto hay correlación entre las variables al aceptarse la hipótesis alternativa.

Tabla 17. Correlación entre variables FILOSOFÍA Y PA. Elaboración propia.

	29	30	31	32	33	34
35	r= -0.003 g.l.= 66 t= -0.02	r= -0.126 g.l.= 65 t= -1.027	r= -0.002 g.l.= 64 t= -0.013	r= 0.137 g.l.= 62 t= 1.09	r= -0.069 g.l.= 66 t= -0.558	r= -0.153 g.l.= 65 t= -1.251
36	r= 0.512 g.l.= 67 t= 4.884	r= 0.11 g.l.= 66 t= 0.898	r= 0.183 g.l.= 65 t= 1.501	r= -0.122 g.l.= 63 t= -0.978	r= 0.366 g.l.= 67 t= 3.224	r= 0.406 g.l.= 66 t= 3.612
37	r= 0.255 g.l.= 66 t= 2.141	r= 0.21 g.l.= 65 t= 1.728	r= 0.311 g.l.= 64 t= 2.621	r= -0.337 g.l.= 63 t= -2.839	r= 0.342 g.l.= 66 t= 2.96	r= 0.386 g.l.= 65 t= 3.369
38	r= 0.159 g.l.= 67 t= 1.317	r= 0.164 g.l.= 66 t= 1.352	r= 0.23 g.l.= 65 t= 1.905	r= -0.318 g.l.= 63 t= -2.66	r= 0.462 g.l.= 67 t= 4.263	r= 0.331 g.l.= 66 t= 2.852
39	r= -0.28 g.l.= 67	r= 0.243 g.l.= 66	r= 0.132 g.l.= 65	r= -0.11 g.l.= 63	r= 0.13 g.l.= 67	r= 0.079 g.l.= 66

	t= -2.392	t= 2.032	t= 1.072	t= -0.882	t= 1.077	t= 0.646
	r= 0.009	r= 0.092	r= -0.171	r= 0.197	r= -0.099	r= -0.085
40	g.l.= 66	g.l.= 65	g.l.= 64	g.l.= 62	g.l.= 66	g.l.= 65
	t= 0.074	t= 0.742	t= -1.392	t= 1.583	t= -0.806	t= -0.685
41	r= 0.619	r= 0.072	r= 0.298	r= -0.167	r= 0.339	r= 0.381
	g.l.= 66	g.l.= 65	g.l.= 65	g.l.= 63	g.l.= 66	g.l.= 66
	t= 6.4	t= 0.585	t= 2.513	t= -1.346	t= 2.927	t= 3.348

Lo que significa que si la misión de una empresa es su razón de ser y la visión es la imagen de la misma en el largo plazo, el incremento en el conocimiento de estos dos conceptos por parte de los empleados, incrementa el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, y el control en el cumplimiento de los planes iniciales; ya que tendrán la seguridad de que sus acciones van en el camino correcto.

Si de igual manera los resultados de la evaluación de reclamaciones y quejas anuales, se consideran como indicador de clientes satisfechos o no satisfechos, la planeación con el fin de favorecer a este tipo de evaluaciones se incrementará de manera considerable con la intención de lograr cada vez más satisfacción de los clientes (productores) a través de programas efectivos.

En el caso de la relación entre la capacitación a atención a clientes y la planeación, al incrementarse la capacitación que beneficie los resultados de programas destinados a productores, existirá un incremento en la planeación de nuevas estrategias de apoyo para el campo, sin olvidar que en el PA, todas las funciones están relacionada y que para que una funcione la que le antecede o la posterior deben estar funcionando de manera optima.

A manera de resumen se muestra el siguiente de cuadro de correlaciones, con interpretaciones prácticas.

Tabla 18. Interpretación aplicada a todo tipo de organización. Elaboración propia.

NO. DE PREGUNTAS CO/PA	VARIABLES CO/PA	INTERPRETACIÓN GENERAL
1/37	Fomenta Innovación / Rige bajo Presupuesto Elaborados	Organizaciones que restringen el cumplimiento de metas con límites de presupuesto y permiten la innovación para lograr objetivos.
1/38	Fomenta Innovación / Los programas se determinan antes de llevarse a cabo	Organizaciones que tienen programas previamente definidos deben de tener cierta flexibilidad para adaptarlos a las circunstancias del ambiente. O al tener tareas y actividades definidas ocasiona que el trabajo que no sea caótico y que sea propicio para propuestas de mejora (innovación).
7/37	Ascenso a mujeres a mayor Jerarquía / Rige bajo Presupuesto Elaborados	Organización que promueve igualdad de genero en la elaboración de los presupuestos y en el uso de los mismos, contribuye al desarrollo; ya que según la PNUD (2012) un presupuesto sensible al género reconoce las necesidades diferenciadas entre hombres y mujeres.
14/37 y 14/38	Permite aprender y progresar / Rige bajo Presupuesto Elaborados y Los Programas se determinan antes de llevarse a cabo	En las Organizaciones cuando se definen de las tareas y actividades con reglas claras, existe un ambiente de poco caos; para el talento nuevo es más fácil desarrollarse en ese ambiente.
15/41	Ambiente de cooperación / Aplican medidas de Control para Metas y Objetivos	Las organizaciones que cuentan con un sistema de incentivos claros y retroalimentación con sus empleados puede crear un ambiente de cooperación no solo vertical sino también de forma horizontal (en referencia al organigrama).
16/38	Permite Autonomía en Toma de Decisiones / Los Programas se Determinan antes de llevarse a cabo	Si las actividades están establecidas como las medidas de control sobre objetivos, a los trabajadores se les puede dar mas autonomía en las toma decisiones sabiendo cual es el resultado que se espera de ellos.

17/36 y 17/39	Ambiente Laboral Cordial / Se llevan acabo los manuales de procedimientos y Cuentan con Organigrama	En la organización, cuando todos saben su lugar , sus limites y sus atribuciones y tienen bien definidas sus actividades hace que haya un ambiente de trabajo cordial entre las personas.
22/41 y 24/41	Utiliza Sanciones Administrativas y Existen políticas de Sanciones por Sobornos / Aplican medidas de Control para Metas y Objetivos	Mas que relación las sanciones son parte de medidas de control.
24/36	Existen Políticas de Sanciones por Sobornos / Se llevan acabo manuales de procedimiento	Dado que se busca que se lleve acabo ciertas actividades en diferentes situaciones también es importante que haya sanciones si no se llevan acabo
27y 29/36	Empleados reconocen logo, ceremonias y los colores y Conocen la misión y visión / Se llevan acabo manuales de procedimiento	A medida que se trabaja en llevar acabo los procedimientos establecidos en los manuales y lograr esa comprensión del trabajo y los valores de la organización se puede al mismo tiempo lograr esa misma comprensión por aspectos mas profundos como los símbolos y filosofía de negocio.
27y 29/41	Empleados reconocen logo, ceremonias y los colores / Aplican Medidas de Control para Metas y Objetivos:	A medida que hay retroalimentación, métricas y metas claras, esto ayuda a los empleados a entender a la empresa y reconocer símbolos y filosofía del negocio.
33/38	Capacitan a colaboradores sobre atención a clientes / Los Programas se Determinan antes de llevarse acabo	Cuando es algo habitual en una empresa llevar acabo la planeación, en áreas de gran importancia como ventas es insoslayable la capacitación.

8.5 Análisis cualitativo de factores de la CO y PA

Los datos generales una vez definidos los NODOS, para estructurar la información en el software Nvivo, mostraron la siguiente cobertura de cada uno de los factores de la CO y el PA. (figura 19).

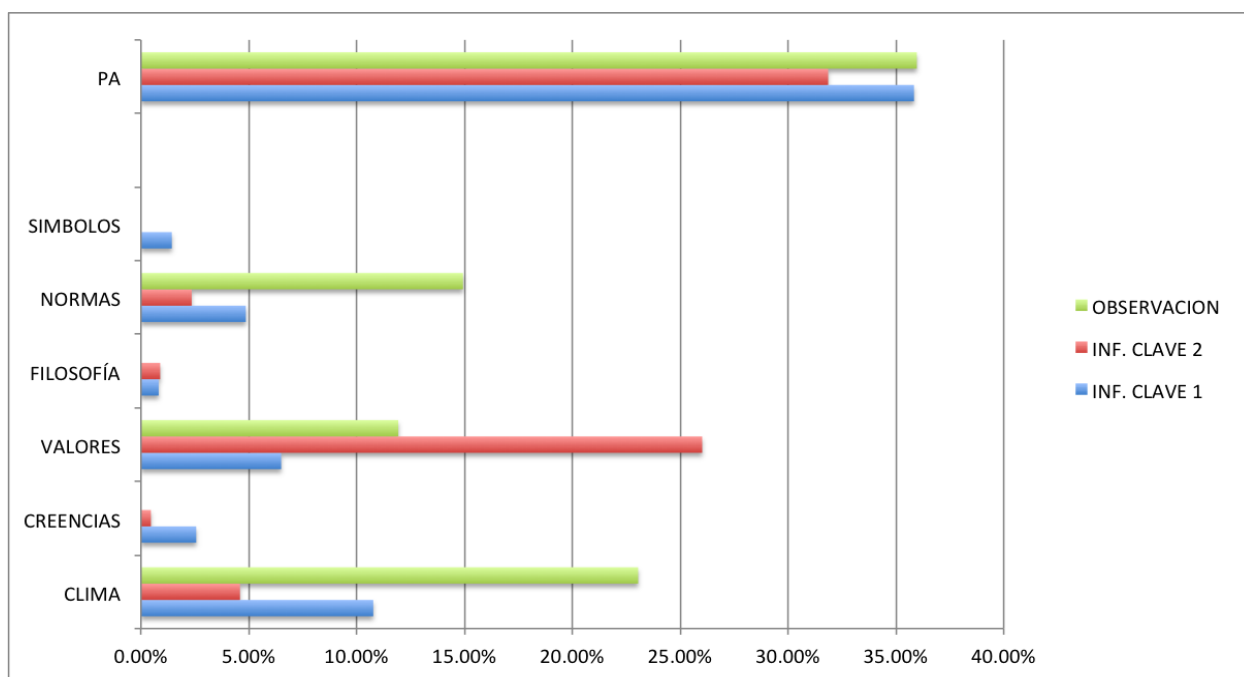


Figura 19. Porcentaje de cobertura de cada Nodo, de acuerdo a software Nvivo. Elaboración propia.

De los 3 informantes clave considerados en la investigación, solo fue posible entrevistar a 2 de ellos, en conjunto con las observaciones llevadas a cabo en algunos distritos, aunque la figura anterior muestra de manera general la cobertura de cada uno de las variables, fue necesario la revisión de cada una de las referencias de las entrevistas y determinar si la cobertura era positiva

o negativa, esto es si la referencia se integraba por texto a favor o en contra de cómo ese factor era implementado en la organización. la información de estos tres recursos fue la siguiente.

Tabla 19. Porcentaje de Cobertura (porcentaje del recurso que ha sido codificado). Elaboración propia. A partir del software Nvivo.

NODOS	INFORMANTE CLAVE 1		INFORMANTE CLAVE 2		OBSERVACIONES	
	positiva	negativa	positiva	negativa	positiva	negativa
Actitud	0.28%	1.15%				10.57%
Capacitación	1.56%		3.05%			13.41%
Clima	0.36%	2.87%	1.95%	0.56%		6.59%
Creencias	0.39%	2.18%	0.46%			
Desarrollo de personal	7.61%					
Dirección		0.90%				
Diversidad		1.07%		1.76%		
Educación	1.08%	5.05%		2.08%		5.89%
Filosofía	0.60%	0.22%	0.89%			
Herencia		0.72%				
Innovación	0.44%		1.53%	0.49%	3.16%	
Lider		3.98%	0.43%	6.51%		7.79%
Normas	3.13%	1.73%	2.35%			14.93%
Perfil del puesto		8.69%	1.52%	4.55%		5.89%
Proceso administrativo	2.60%	9.79%	3.48%	12.31%	6.21%	2.67%
Símbolos		1.43%				
Valores	1.35%	2.95%	1.94%	20.33%		8.77%

La tabla anterior muestra el porcentaje del recurso que ha sido codificado o porcentaje de cobertura, separando aspectos positivos y negativos, este porcentaje se tomo como referencia para el análisis cualitativo de las variables de CO y su relación con el PA. Los nodos fueron clasificados tomando como base los factores de CO y el PA; lo que permitió obtener una tabla de porcentajes de cobertura que empatara con las variables utilizadas en el análisis cuantitativo y así comparar la información.

Tabla 20. Porcentajes de cobertura (positivos y negativos), de acuerdo a los factores de la CO y el PA.

CO	Positivo	Negativo
Clima	3.67%	34.76%
Creencias	0.85%	2.18%
Valores	8.42%	35.37%
Filosofía	1.49%	0.22%
Normas	5.48%	16.66%
Simbolos		1.43%
Total	19.91%	90.62%
<hr/>		
PA	26.46%	77.21%

El Clima en el análisis cualitativo es el segundo que mayor porcentaje de cobertura negativa tiene 34.76% y solo un 3.67% de valor positivo, esto es que su cobertura esta compuesta de mas comentarios negativos que positivos en cuanto al factor CLIMA; como la falta de interés mostrada por los empleados ante la oportunidad de hacer propuestas de mejora, falta de interés al realizar sus labores diarias, la percepción de malas instalaciones, la consideración que se tiene de la secretaría como la peor tratada dentro de las secretarías federales, falta de mobiliario para realizar sus funciones, falta de interés del personal de socializar, percepción de un ambiente conformista y corrupto, falta de conocimiento e interés por adquirirlo.

En el análisis cuantitativo el factor CLIMA es el que mas relaciones presenta con el PA, lo que implica en principio que existe una discrepancia entre los resultados cuantitativos y cualitativos; siendo el CLIMA el factor que mayor relación tiene con el PA sugiere que sea prioritario en todas y cada una de las funciones administrativas; en la búsqueda de un ambiente cordial entre los integrantes de la organización, en el cambio de actitud por parte de los empleados logrando un ambiente de cooperación en la búsqueda y alcance de objetivos en común.

Por su parte el factor CREENCIAS, analizado de manera cualitativa resulta en una cobertura positiva de .85% y una cobertura negativa de 2.18%, como en el análisis cuantitativo, el resultado obtenido no representa mayor relevancia en la relación que tiene con el PA; sin embargo, se debe considerar que las creencias son la hipótesis o consideraciones que se tienen del modelo del negocio en la organización las cuales pueden ser verdaderas o falsas (Olmos y Socha, 2006), por ello es indispensable trabajar en ellas para que los integrantes de la organización consideren un modelo de negocio acertivo y que forme parte de la satisfacción del empleado de pertenecer a la organización.

Los VALORES, representan el factor con mayor porcentaje positivo y negativo en este análisis 8.42% y 35.37% respectivamente, dentro de este factor se incluyeron además los nodos como: Diversidad e innovación, la diversidad tomada como la variedad en la manera de hacer las cosas en cada uno de los distritos, la falta de estandarización en procesos que beneficien a los PA y la innovación, desde la implementación de tecnología en sus procesos como en la actualización en los cursos de capacitación a empleados; la innovación de manera aislada reportó en este análisis una cobertura positiva de 5.13 % y solo un .49% de cobertura negativa, lo que implica que es el valor tanto cuantitativo como cualitativo que tiene relación en los PA y que requiere seguimiento en su implementación para mantener a la organización a la vanguardia ante un entorno competitivo.

El factor FILOSOFIA, tiene una cobertura positiva de 1.49% y una negativa de 0.22%, lo que implica que es el único factor favorable en cuanto a referencias; sin embargo, es el segundo factor menos codificado cualitativamente; este factor en el análisis cuantitativo es el segundo después del CLIMA que más relación tiene con el PA, lo que hace afirmar que independientemente del porcentaje de cobertura este factor de la CO de manera cualitativa,

representa un factor relevante pues esta directamente relacionado con la Misión y Visión de la organización, partes esenciales de toda organización como razón de ser y proyección a largo plazo.

Las NORMAS, con valor de cobertura positiva de 5.48% y 16.66% de cobertura negativa representadas por las referencias a favor o en contra de este factor, en cuanto a las condiciones generales de trabajo, las reglas generales y de operación a seguir en el sector, las acciones para actuar conforme a la ley, etc. y como último factor de la CO, los SIMBOLOS, los cuales mostraron una cobertura solo negativa de 1.43%, lo que implica que fue un factor poco referenciado por los tres recursos analizados de manera cualitativa.

Si bien la cobertura resultado de la integración cualitativa de cada uno de los factores es un parametro, por si misma no nos proporciona un resultado confiable y determinante de la relación que tienen estos con el PA, puesto que simplemente nos marca los aspectos positivos y negativos de cada uno de ellos. Sin embargo, tomando como base el análisis cuantitativo, se sabe que factores tienen relación con el PA y cuales representan una relación significativamente más importante con ese proceso; y esto complementandolo con los resultados cualitativos, nos dará una visión de la manera en que esa relación puede y en que grado afectará esa relación, para así identificar las áreas de oportunidad que puedan ser cubiertas o simplemente modificadas para tomar beneficios de dicha relación.

Si tomamos los totales de cobertura del analisis cualitativo, de acuerdo al principio de pareto o regla del 80/20, el 20% de los resultados positivos, contribuyen al 80% de las relaciones que existen entre los factores de la CO y los PA resultados en el analisis cuantitativo; y por el contrario el 80 % de la cobertura negativa del analisis cualitativo, esta dado por el 20% de las variables de la CO que no se relacionan con el PA.

9.- CONCLUSIONES

Finalizada la investigación con base en la cultura organizacional de una institución en este caso de La SAGARPA Delegación Veracruz, se dan a conocer los factores de la CO de la misma; por lo tanto la Hipótesis general se comprueba. Existen factores de la cultura organizacional con mayor influencia en el desarrollo del proceso administrativo, en el cumplimiento de la función de la institución.

Los factores de la CO de SAGARPA (Delegación Veracruz) que influyen de manera positiva en la institución son: Una FILOSOFÍA de capacitación en atención a clientes, así como la importancia de que el personal conozca su misión y visión de la organización; contar con NORMAS como el cumplimiento de horarios de entrada y salida; mostrar un CLIMA de cooperación donde se perciba que la organización se preocupe por el aprendizaje y progreso del personal; CREER que es importante la atención a clientes (productores) y mantenerse capacitado; así como darle VALOR a la innovación, el trabajo en equipo, el cumplimiento de metas y la igualdad de género.

Sin embargo, existen factores que influyen o impactan de manera negativa a la organización; como son: una FILOSOFÍA que considera tener mejor a un padrino en la organización que trabajar duro; la carencia de SIMBOLOS como el recordar historias o anécdotas; la falta de NORMAS como el código de vestimenta; CREER que la remuneración es inadecuada y que es mejor tener influencias para ingresar a la organización; y contar con un VALOR ético negativo; concluyendo de esta manera que la Hipótesis particular 2 se confirma. La CO a impactado de manera negativa la operación de programas institucionales.

Si se considera que existen factores de la CO que afectan de manera negativa a la organización y que quienes se encuentran inmersos en esa cultura son quienes contribuyen a esos factores; entre los perfiles de los participantes en esta investigación la gran mayoría tiene una antigüedad de entre 26 y 35 años y han entrado a la organización por herencia de plaza, además uno de los valores negativos resultantes fue la falta de ética, factor directamente relacionado con el tema corrupción, sin soslayar que en las entrevistas uno de los temas mencionados fue que la gran mayoría de los empleados muestran falta de interés por su desarrollo profesional y de motivación ante esta opción; de esta manera se confirma la Hipótesis particular 1. Existen factores como la herencia de plazas, años de antigüedad y corrupción que han limitado el desarrollo profesional, originando una CO obsoleta.

Si los factores de la CO son utilizados de manera positiva, las funciones del PA se realizarán de manera óptima, de lo contrario los resultados serán negativos y afectarán su desarrollo. Los factores que afectan el desarrollo del PA de manera directa para el cumplimiento de su función social de La SAGARPA y que por lo tanto se les debe dar un seguimiento constante son:

La función PLANEACIÓN, tiene relación directa con la innovación y el ascenso a cargos de mayor jerarquía a mujeres (valores); con la percepción de que la organización quiere que sus trabajadores aprendan y progresen como personas, la autonomía en la toma de decisiones y con el ambiente cordial (clima); con las sanciones por sobornos (normas); con los colores representativos de la organización (símbolos); y con la misión, visión y evaluación de reclamaciones y quejas anuales (filosofía).

La función ORGANIZACIÓN, tiene relación con un ambiente cordial entre trabajadores (clima); y el CONTROL, tiene relación con un ambiente de cooperación (clima); con las sanciones administrativas contra faltas y las sanciones por sobornos (normas); con entender colores

representativos de la organización (símbolos); y con la misión y visión de la institución (filosofía).

Los resultados de quienes fueron entrevistados y observados, difieren en cuanto a la influencia del factor de la CO en el PA (negativa o positivamente); como en los factores NORMAS, VALORES y CLIMA, la influencia fue mayormente negativa, lo que implica que existen discrepancias en los resultados obtenidos de manera cuantitativa y cualitativa, si se toma en cuenta que los niveles jerárquicos de los participantes en los diversos análisis son diferentes, se puede inferir que las percepciones de quienes dirigen la organización son muy diferentes a quienes las operan en los niveles jerárquicos más bajos, lo que implica falta de alineación en la misión, visión, objetivos y metas organizacionales; ya que el conocimiento no garantiza su aplicación; lo anterior muestra un área de oportunidad que debe ser cubierta a través de una propuesta de cambio que no sólo redefina la CO, sino que además se garantice la aplicación de la misma en todos los niveles, para evitar la discrepancia existente; por lo anterior la Hipótesis particular 3 se comprueba. Es posible realizar cambios internos a partir de una propuesta estratégica de cambio de cultura organizacional en las instituciones.

10.- RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados generados en la investigación se elaboran las siguientes recomendaciones:

Considerando que la CO es una herramienta estratégica que puede influir de manera positiva o negativa en las organizaciones, y que en este caso La SAGARPA aplica una encuesta (ECCO) cada año para evaluar percepciones del servidor público sobre diversos factores y de esta manera conocer la cultura y clima organizacional; se aprecia, sin embargo, que esta encuesta carece de un análisis profundo de la CO que permita concluir si ésta actúa de manera efectiva en la generación de resultados óptimos de acuerdo a los planes estratégicos institucionales, por lo tanto se recomienda el diseño de un análisis que no sólo informe sino que determine la relación de los factores con los objetivos, metas, programas, misión y visión de la organización para conforme a ello, elaborar estrategias de cambio o actualización cultural, análisis como el realizado en este estudio.

Pese a que La SAGARPA cuenta con una declaración de misión, visión y objetivos, donde en general cuenta con los elementos que deben integrarla, se puede apreciar que la misión carece de algunos elementos enunciativos como la filosofía, la tecnología, preocupación por los empleados y por la imagen pública, si bien cuenta con otros componentes declarados de manera general, toda misión debe estar detalladamente integrada por cada elemento para compartirla lo más adecuadamente a los empleados; en tanto que la visión carece de la definición de la dirección que tomará la institución a futuro en el largo plazo, se puede apreciar que es una simple declaración de lo que México es desde la perspectiva de la propia organización. Por tal motivo se recomienda una redefinición de estas declaraciones con la participación de representantes de diversos niveles

jerárquicos, ya que esto permite la integración de los empleados en el sentirse parte del ser de la institución.

Tomando en cuenta que La SAGARPA promueve como valor la igualdad de género de manera institucional, esto difiere en los resultados estadísticos de esta investigación, existiendo una discrepancia entre lo que se promueve y lo que realmente se practica; lo que implica una gran área de oportunidad en elevar el porcentaje de participación de mujeres como parte de los valores de la organización; en lo laboral, la inequidad de género se manifiesta en menores ingresos y oportunidades para ascender jerárquicamente en la organización, a pesar del nivel profesional de la mujer (Godoy y Mladinic, 2009); por tal motivo se recomienda una estrategia de integración de la mujer a niveles de mayor jerarquía, para que se desempeñen en posiciones de liderazgo y así romper paradigmas que le permitan acceder a niveles directivos en la búsqueda de nuevos patrones sociales y culturales, tomando en cuenta, que en este estudio, el VALOR “cargos de mayor jerarquía a mujeres” está directamente relacionado con la función planeación del PA, esta estrategia de integración aportará beneficios relacionados a los planes institucionales y en consecuencia a los resultados.

Se recomienda también cumplir con procesos de selección institucionales que eviten incluir a la plantilla laboral perfiles que no cumplen con los puestos que se deben desempeñar en la institución, esto a través de evitar la herencia de plazas o la entrada de nuevos prospectos por contacto sin cumplir los requerimientos del puesto o con la formación necesaria para desempeñarse en lo requerido; lo anterior evitará falta de motivación en el desempeño de las funciones.

Y por último de manera general se recomienda una reingeniería de procesos o cambio drástico en la organización, en el servicio al cliente, en un nuevo modelo de negocio e integración de

nuevas técnicas que líderes de la organización tendrán que emplear para reinventar procedimientos institucionales; lo anterior desde un enfoque estratégico del modelo Hoshin Kanri, que es una técnica que ayudará a la organización a enfocar sus esfuerzos y analizar sus actividades y sus resultados (Socconini, 2016), este modelo traducirá la visión y la misión en una alianza de objetivos estratégicos definiendo indicadores de desempeño, transformándolos en un marco de trabajo basado en proyectos, a largo plazo y en todos los niveles de la organización.

Todo lo anterior permitirá la práctica de una cultura ética, ya que existirá alineación con la misión, visión y demás componentes organizacionales, siendo sus principios quienes dirijan sus acciones, influyendo en el comportamiento y actitud laboral y generando valor a la organización.

11. LITERATURA CITADA

- Abhayawansa, S.y Abeysekera, I. 2008. An explanation of human capital disclosure from the resource based perspective. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 12, 51-64 pp.
- Aguilar, A. 2009. El diagnostico de la cultura organizacional o las culturas de la cultura, *Global Media Journal*, 6, pp 67-81.
- Alpuche, E. y Bernal, J.L. 2015. La institución y la organización: un análisis centrado en el actor. *Intersticios Sociales*, 10, pp 1-29.
- Altieri, M. A. 1995. El agroecosistema: Determinantes, Recursos, Procesos y Sustentabilidad. *In: Agroecología: Bases Científicas para una agricultura sustentable*. 2da Edición. Editorial CLADES. Santiago de Chile. 22-31 p.
- Alvarado, Y. y Paz, D. 2010. Elementos del pensamiento estratégico en las empresas cooperativas. *Revista de Ciencias Sociales* , XVI, 430-441 pp.
- Applebaum, E., Bailey, T., Berg, P. y Kalleberg, A.L. 2000. *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Amorós, E. 2007. *Comportamiento organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lambayeque. Perú: USAT. Escuela de Economía.
- Arango, L. y Urrea, F. 2000. Culturas empresariales en Colombia. *Colciencias y Corporación Calidad*, 10, 14-19 pp.
- Arcienega, L y Zazueta, H. 2010. *Desarrollo de los valores en el trabajo*. México, D.F: Trillas. p.161.
- Bacha, E. 2014. The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics. *Journal of Management Development* , 33, 410-420 pp.
- Ballesteros, B., López, W. y Novoa, M. 2003. El análisis del comportamiento en los temas sociales: una propuesta para una cultura en paz. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 35, 299-316 pp.
- Barnett, T y Schubert, E. 2002. “Perceptions of the ethical work climate and covenantal relationships”. *Journal of Business Ethics*, 36, 279-290 pp.
- Bass, B. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 8, 19-31 pp.

- Bass, B y Avolio, B. 1993. Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-117 pp.
- Becker. 1982. "Culture: A Sociological View", *Yale Review*, pp. 513-527.
- Béjar, N. 1979. Una visión de la cultura en México. El mexicano. Aspectos culturales y psicosociales. U.N.A.M. México.
- Beltrán, I., Escrig, A.B., Boullusar, J.C. y Roca, V. 2013. Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados . *Elsevier Doyma*, 16, 221-237 pp.
- Bertalanffy, L.V. 1976. *Teoría General de los Sistemas*. México, D.F: Fondo de Cultura Económica. México. 30-53 pp.
- Beus J. M., Bergman M. E. y Payne S. C. 2012. The influence of organizational tenure on safety climate strength: a first look. *Accid. Anal. Prev.* 42(5):1431-37
- Bohe, D.M. 1991. " The storytelling Organization: A study of story performance in the office-supply firm", *Administrative science quarterly*. pp. 106-126.
- Bordignon, N.A. 2005. El desarrollo psicosocial de Eric Erikson. El diagrama epigenético del adulto . *Revista Lasallista de Investigación*, 2, 50-63 pp.
- Business Week 1996. Texaco: Lessons From a Crisis in progress". pp. 44.
- Cabrera, D.R.R. 2014. Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura. *Elsevier Doyma*, 5, 96-107 pp.
- Cameron, K. y Quinn, R. 2006. *Diagnosing and changing organizational culture*. U.S.A: Jossey Bass. pp.24.
- Canales M. 2006. Metodologías de la investigación social. Santiago: LOM Ediciones. p. 163-165.
- Chari, L. 2009. Measuring value enhancement through economic value added: Evidence from literature. *Journal of Applied Finance*, 15, 46-62 pp.
- Chiavenato, I. 2001. *Administracion. Proceso Administrativo*. Bogota: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. 2004. *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D.F.: McGraw Hill.

- Chiavenato, I. 2007. *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw-Hill.
- Choo, H. 2007. Leadership and the workforce in Singapore: evaluations by the Singapore Human Resources Institute. *Research and Practice in Human Resource Management* , 15, 104-114 pp.
- Christensen, C.M. y Overdorf, M. 2000. Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, 78, 66-76 pp.
- Conway, G. 1987. The properties of agroecosistemas. *Agric. Systems*, 24, 95-117 pp.
- Conway, G. y McCracken, A. 1990. *Rapid rural appraisal and agroecosystem analysis*. Boston, USA: CRC Press.
- Cújar, A. C., Ramos, C.D., Hernández, H. E. y López, J. M . 2013. Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios gerenciales*, 29, 350-355 pp.
- David, F. R. 2005. “*Strategic management: concepts and cases*”. New York: Pearson Prentice Hall.
- Deal T.E., Kennedy, A.A. 1983. “ Culture: A New Look Through Old Lenses”, *Journal of Applied Behavioural Science*. p. 501.
- Denison, D.R. y Mishra, A. K. 1995. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6, 204-223 pp.
- Denkowski, M. 2001. 23. *Personal communication* . USA: Santa Fe International
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M. y Varela, M. 2013. La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2, pp.162-167.
- Escamilla, E. 2007. *Influencia de los factores ambientales genéticos, agroeconómicos y sociales en la calidad del café orgánico en México*. Veracruz: Colegio de Postgraduados.
- Evan, W. 1976. *Organization theory structures. Systems and environments*. New York: J. Wiley and Sons.
- Faden, R. y Beauchamp, T. 1986. *A history and theory of informed consent*. New York: Oxford University Press.

- Fernandez, Z. 1993. La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de Economía Española*, 178-193 pp.
- Fiol, C.M. 1991. Managing culture as a competitive resource: An identity based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 191-121pp.
- Fitriati, R. 2014. Applying Interactive Planning on Leadership in the Organization: The Case of Transforming Public Transport Services in Banjarmasin. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 115, 283-295 pp.
- Flebes, J y Oreja, J.R. 2008. Factores externos e internos determinantes de la orientación de la cultura estratégica de las empresas. *Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa*, 14 , 13-32 pp.
- Frontiera, J. 2010. Leadership and Organizational Culture Transformation in Professional Sport. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17, 112-17 pp.
- Galbreath, J. 2005. Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource based theory. *Technovation*, 25, 979-987 pp.
- Galindo, P. 2002. La cultura organizacional y el desarrollo del capital humano. La organización como sistema de relaciones sociales. Universidad de Granada.
- Gálvez, E.J. y García, D. 2011. Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, 24, 125-145 pp.
- Gallardo, F., Riestra, D., Aluja, A. y Martínez, J. 2002. Factores que determinan la diversidad agrícola y los propósitos de producción en los agroecosistemas del municipio de Paso de Ovejas, Veracruz. *Agrociencia*, 36, 495-502 pp.
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5, pp 163-174
- García, O. (2006). La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. *Pensamiento y gestión*, 22, 143-154 pp.
- Gardner, T.M., Moynihan, L.M., Park, H.J. y Wright, P.M. 2001. Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes. *Working Paper Series of the Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS)*, 01-12.

- Geoff, L. 2009. Ética profesional y psicología. *Papeles del Psicología*, 30, 184-194 pp.
- Gilbersson, T., Resick, C., Dickson, M. Mitchelson, J., Randall, K. y Clark, M. 2009. Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values. *Journal of Business and Psychology*, 24, 123-137 pp.
- Gliessman, S. 2002. El concepto de agroecosistemas. In: *Introducción a la Agroecología*. McGraw Hill. 17-28.
- Godoy, L. y Mladinic, A. 2009. Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección. *Psyche*, 18(2), 51-64.
- Goffee, R. y Jones, G. 2005. Managing Authenticity. The Paradox of Great Leadership. *Harvard Business Review* , 1, 1-10 pp.
- Goleman, D. 2000. Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 1, 78 p. 2016, julio 26, De Harvard Business Review Base de datos.
- Gómez, D. (2014). Corrupción, colusión: Asuntos del sector empresarial en Colombia. *Prolegómenos Derecho y Valores*, XVII, pp. 43-56.
- Gómez, D. M. y Sarsosa, P. 2011. *Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali*. *Pensamiento Psicológico*, 9, pp. 57-67.
- González de Molina M. 2012. Algunas notas sobre agroecología y política. *Agroecología* 6: 9- 21pp.
- Granitz, N.A. 2003. "Individual, Social and Organizational sources of sharing and variation in the ethical reasoning of managers". *Journal of Business Ethics*, 42, 101-124 pp.
- Green, D. 2007. Leading a postmodern workforce. *Academy of strategic Management Journal*, 6, 15-26 pp.
- Gregory, B.T., Harris, S.G., Armenakis, A.A. y Shook, C.L. 2009. Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62, 673-679 pp.
- Griffin, M.A. y Curcuruto, M. 2016. Safety Climate in Organizations. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 191-212 pp.

- Griffin M.A. y Neal A. 2000. Perceptions of safety at work: a framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. *J. Occup. Health Psychol.* 5(3):347-58
- Grisanti, A. 2014. Los negocios y la ética empresarial en el estado Carabobo . *Revista Venezolana*, 7, 111-133 pp.
- Guerra, I. 2007. *Evaluación y mejora continua*. Bloomington: AuthorHouse.
- Gutiérrez, R. 1981. *Historias de las doctrinas filosóficas.*, Editorial Esfinge, Decimotercera edición, México. i.e. 225 p.
- Hall, S. y Jefferson, T. 2005. *Resistance through Rituals: Youth Subcultures in Post War Britain*, University of Birmingham.
- Hart, D. 1985. *Conceptos básicos sobre agroecosistemas*. Turrialba, Costa Rica: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza. 33-44 pp.
- Harper, L. (1974). *Population biology of plants*. London: Academic Press.
- Hegel. (s.f.), *Introducción a la historia de la filosofía*. Albor. i.e. 226 p.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. W. 2003. *comportamiento organizacional*. USA: Thomson.
- Hernández, G., Cendejas, G. 2006. Los nuevos ejes de la cultura organizacional de las empresas e instituciones en el siglos XXI. *Razón y Palabra*, 11, p.9.
- Hernández, J.A., Espinoza, J.J. y Aguilar, M. 2016. Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras. *Contaduría y Administración*, 61, 58-83 pp.
- Hernández, X. E. 1977. *Agroecosistemas de México*. México: CP-ENA. p. 42
- Hill, C.W. y Jones, G.R. 2006. *Administración estratégica un enfoque integrado*. México: McGraw Hill .
- Hodge, G.J., Anthony, W.P. y Gales, L.M. (1998). *Teoría de la organización: Un enfoque estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
- Hofstede, G. 1980. Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad. *Organizational Dynamics*, 9, 42-63 pp.
- Hollnagel, E., Paries, J., Woods, D.D. y Wreathall, J. 2011. *Resilience Engineering in Practice*. Burlington: Ashgate .

- Jaimes, H., Bravo, S.A., Cortina, A. K., Pacheco, C.M. y Quiñones, M.G. 2009. Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión*, 26, 191-213 pp.
- Jones, G. 2008. *Teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones*. U.S.A: Pearson Prentice Hall.
- Kamoche K. 1995. "Rhetoric, Ritualism, and Totemism in human resource management". *Human Relation*, 367-385.
- Kanfer, R., Wanberg, C.R., y Kantrowitz, T.M. 2001. A personality motivational analysis and analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86, 837-855 pp. 2016, agosto 2, De Journal of Applied Psychology Base de datos.
- Kaplan, S.N., Klebanov, M.M. y Sorensen, M. 2007. Which CEO characteristics and abilities matter? . *The Journal of Finance*, 67, 973-1007 pp.
- Klimas, P. 2015. Organizational culture and cooperation: An exploratory study of the features, models and role in the Polish Aviation Industry. *Elsevier*, 53, 91-102 pp.
- Kofman, F. 2006. *Metamanagement. La nueva conciencia de los negocios*. Buenos Aires: Graniza.
- Kohlberg, L. 1969. "Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization". New York: GOSLIN.
- Kohli, A. K., Shervani, T.A. y Challagalla, G.N. 1998. Learning and performance orientation of sales people: The role of supervisors. *Journal of Marketing Research* , 35, 263-274 pp. 2016, agosto 1, De Journal of Marketing Research Base de datos.
- Kotter, J. 1990. *El factor liderazgo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Kotter, J. 1999. *Qué hacen los líderes*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Kreiter, R y Kinicki, A. 1997. *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Lind, D.A, Marchal, W.G. y Wathen, S. A. (2012). *Estadística Aplicada a los negocios y la economía*. México: McGraw Hill.
- Lind, G. 2000. The important of role taking opportunities for self sustaining moral development. *Journal of Educational Research*, 10, 9-15 pp.
- Linton Ralph (1936) *The study of man*, Nueva York, Appleton-Century-Crofts,

Inc, 1936

Maanen J. y Schein E.H. 1977. "Career Development", Santa Monica, CA: Goodyear.

Malhotra, N. 2004. *Investigación de mercados*. México: Pearson, Prentice Hall.

Mariaca, M. 1993. *Agroecosistemas, concepto central de la ecología: Búsqueda del desarrollo de un modelo aplicativo*. México: Universidad Autónoma Chapingo.

Marten, G. y Rambo, T. 1988. *Guidelines for writing comparative case studies on Southeast Asian rural ecosystems*. Thailand.: Chiangmai University.

Martínez, J.P. 1999. *Modelo conceptual de agroecosistema para el desarrollo agrícola sustentable basado en el hombre*. Jalisco, México: IV Reunión Nacional sobre Agricultura Sustentable. 8 p.

Mason, R., Lind,D., y Marchal, W . 2003. *Estadística para Administración y Economía*. Colombia: Alfaomega.

Mintzberg, H. y Brain, J. 1999. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y Casos*. México: Prentice Hall .

Montaldo, P. 1982. *Agroecología del Trópico Americano*. San José, Costa Rica: IICA.

Mora, M. y de Oliveira, O. 2012. Las vicisitudes de la inclusión laboral en los albores del siglo XXI: trayectorias ocupacionales y desigualdades sociales entre jóvenes profesionistas mexicanos. *Estudios Sociológicos* , XXX, pp. 3-43.

Morelos, J. y Fontalvo, T. J. 2014. Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10, 96-105 pp.

Mujica, M. 2006. *El Discurso Epistemológico - Implicado en las Teorías Administrativas a partir de las décadas de los años setenta, en el contexto de la Sociedad Informacional*. Valencia. República Bolivariana de Venezuela. : Blue Cube Digital Services.

Nizama, M. 2003. Psicología de la cultura organizacional en el sector público. *Revista de psiquiatría y salud mental Hermilio Valdizan*, IV, 61-74 pp.

Nosnik, A., 2005. *Culturas Organizacionales origen, consolidación y desarrollo*. 1a.ed.. México. Netbiblo.

- Odum, E.P. 1984. *Properties of agroecosystems*. New York: J. Willey y Sons.
- Ogbonna, E y Harris, L. 2000. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 766-788 pp.
- Olmos, M.C. y Socha, K. 2006. *Diseño y validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar cultura organizacional*. Universidad de La Sabana, pp.1-19.
- Ostroff C., Kinicki A. J. y Tamkins M. M. 2003. *Organizational Culture and Climate: Part Three. The Work Environment*. Hoboken, NJ: Wiley
- Parson, T. 1971. *El sistema de las sociedades modernas*. México: Trillas.
- Pautt, G. 2011. Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIX, 213-228 pp.
- Pérez, E. 2013. Prospectiva de la agricultura en el desarrollo de México. *El Cotidiano*, 177, 47-60 pp.
- Pérez, C. y Cely, A. 2004. Cultura y sociedad en la era global. Entre gregarios y virtuales. *Revista de Ciencias Sociales*, X, 245-259 pp.
- Perry, J. 1996. Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6, 5-22 pp.
- Perry, J.L. y Hondeghem, A. 2008. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.
- Perry, J.L. y Wise, L. 1990. The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 3, 367-373 pp.
- Pesqueux, Y. 2009. *Institución y Organización*. Francia: Conservatorio Nacional de Artes y Oficios.
- Pettigrew, A. M. 1979. "On Studying organizational cultures". *Administrative Science Quarterly*.
- Peyrefitte, J. y David, F.R. 2006. A content analysis of the mission Statements of united states firms in four industries. *International Journal of Management*, 23, 296-301 pp.
- Piaget, J. 1991. *Seis estudios de psicología*. Barcelona: Labor, S.A.

- Pinto, M. E. 2012. Desarrollo Organizacional, Red Tercer Milenio. México.
- PNUD México. Cálculos de la Oficina de Investigación en Desarrollo Humano (OIDH). 2014. Índice de desarrollo humano municipal en México: nueva metodología..
- PNUD Programa de las naciones unidas para el desarrollo. 2012. www.undp.org
- Quinn, R.E y Rohrbaugh, J. 1983. "A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis". *Management Science*, 29, 363-377 pp.
- Radcliffe, A.R. (1952). *Structure and function in primitive society*. London: Oxford University Press.
- Real Academia Española (RAE). 2016. *Motivación*. 2016, julio 26, de RAE Sitio web: <http://www.rae.es/>
- Robbins, S. 1999. Comportamiento Organizacional. 8ª.edición, Editorial Prentice Hall. México
- Rodriguez, C.R. y Romo, L. 2013. Relación entre cultura y valores organizacionales. *Conciencia tecnológica*, 45, 12-17pp.
- Rodriguez, E. 2010. Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, XVI, 629-641 pp.
- Ruiz, J. I. 2012. Historias de vida. En Metodología de la Investigación Cualitativa. Bilbao: Universidad de Deusto. pp. 267-313.
- Ruiz, O. 1995. *Agroecosistema. Término, concepto y su definición bajo el enfoque agroecológico y sistémico*. Estado de México: Seminario Internacional de Agroecología. UACH. Estado de México. pp. 29-31
- Ruiz, P. y Ruiz, C. 2011. Factores determinantes del comportamiento ético/no ético del empleado: una revisión de la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* , 17, 029-045 pp.
- SAGARPA, 2013. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
<http://www.sagarpa.gob.mx/quienesomos/introduccion/Paginas/default.aspx>.
- SAGARPA. (2014). Análisis de resultados de la encuesta de clima y cultura organizacional 2014. 2016, agosto 7, de Dirección General de

Administración y Desarrollo de Recursos Humanos Sitio web:
<http://www.gob.mx/sagarpa>

- Salas, E. 2000. El desarrollo organizacional y su aplicación en la administración de agronegocios ganaderos. *Revista Mexicana de Agronegocios*. Vol. IV. 7. Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C. México.
- Sánchez, I. 2008. *Desarrollo de un instrumento de medida de la cultura organizativa: un modelo confirmatorio en los hoteles españoles*. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19, pp. 107-126 .
- Sánchez, J. 2014. Gobierno instala comisión para reforma del campo, *El Universal*, 9 de abril, consultado el 19 de junio de 2014, en: <http://www.eluniversal.com.mx/nacion-mexico/2014/gobierno-instala-comision-para-reforma-del-campo-1002236.html>
- Sandoval, C., y Villanueva, J. 2009. Scope, Sections, Policies and language issues in TSA. *Tropical and Subtropical Agroecosystems* 10 (2): 1-2
- Sandoval, J.L. 2014. Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor . *Estudios Gerenciales*, 30, 162-171 pp.
- Sarandón, J.S.y Flores, C.C. 2014. *Agroecología : bases teóricas para el diseño y manejo de agroecosistemas sustentables*. Buenos Aires, Argentina: Editorial de la universidad de la Plata.
- Schein, E. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E.H. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E.H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. 1987. “The people make the place”, *Personnel Psychology*, pp. 437-453.
- Schneider B., Ehrhart, M.G. y Macey, W. H. 2013. Organizational climate and culture. *Annu. Rev. Psychol.* 64:361–88.
- Secretaría de la función pública (SFP). 1982. *Mejores Practicas de recursos humanos en el sector público*. México, D.F: Secretaría de la función pública (SFP).

- Shafer, R.A., Dyer, L., Kitty, J., Amos, J. y Erickson, J. 2001. Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: A case study. *Human Resource Management* , 40, 197-211 pp.
- Singh, H. 2008. Human factor and organisational productivity in textile industry and agricultural machinery industry in north India. India: *Panjab University*.
- Smircich, L. 1983. *Concepts of culture and Organizational Analysis*. *Administrativa Science Quaterly*, 28, 339-358 pp.
- Socconini, L. 2016. *Lean Six Sigma Yellow Belt*. México: Alfaomega.
- Solano, D. 2011. La motivación por el servicio público: Entendiendo las calves para tener un buen funcionario público. *Gestión publica y desarrollo*, 1, 13-19 pp.
- Sosa, G.A. 2016. Co-innovación de sistemas agroacuícolas de producción multitrófica, integrados a la dinámica familiar rural como estrategia para mejorar la seguridad alimentaria. Tepetates, Manlio Fabio Altamirano, Veracruz, México. 120-122 pp.
- Steyrera, J., Schiffingera, M. y Langb, R. 2008. Organizational commitmen A missing link between leadership behavior and organizational performance. *Scandinavian Journal of Management*, 24, 364-374 pp.
- Tecla, A. 2006. Metodología I, Teoría de la construcción del objeto de estudio, Instituto Politécnico Nacional, México D.F.
- Teddle, C. y Tashakkori, A. 2009. *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*. Thousand Oaks: SAGE.
- Thompson, A. y Strickland, A. 2001. *Dirección y administración estratégica*. Wilmington, Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Tracy, S. 2009. *Organizational culture*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Treviño, L.K y Nelson, K.A. 2004. *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. New York: John Wiley & Sons.
- Uvalle. R. 2014. La importancia de la ética en la formación de valor público. *Estudios Politicos*, 32, 59-81 pp.
- Valadés, D. 2002. *Constitución y democracia*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

- Valentine, S., Godkin, L. y Lucero, M. 2002. Ethical context, organizational commitment and person organization fit". *Journal of Business Ethics*, 41, 349-360 pp.
- Vargas, J. 2007. La culturocracia organizacional en México, Sistema Nacional de Investigadores de México, Cd. Guzmán. pp. 107-274.
- Vilaboa, J., Díaz, P., Ortega, E. y Rodriguez, M. 2006. Productividad y autonomía en dos sistemas de producción ovina: dos propiedades emergentes de los agroecosistemas. *Interciencia*, 31, 37-44 pp.
- Villanueva, J. 2008. *La inteligencia emocional rasgo, la autoeficiencia para el liderazgo y su vinculación a procesos afectivos grupales, cognitivos y de desempeño*. Salamanca, España: Universidad de Salamanca.
- Vrabková, I. 2013. Quality management in public sector: perspectives of common assessment framework model in European Union. *Economic studies & analyses ACTA VSFS*, 7, 145-159 pp.
- Wiesel, F. y Modell, S. 2014. From new public management to public sector consumerism. *Financial Accountability and Management*, 30, 175-205 pp.
- Xenikou, A y Simosi, M. 2006. Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 566-579 pp.
- Xiaoming, C. y Junche, H. 2012. A literature review on organization culture and corporate performance. *International Journal of Business Administration*, 3, 28-37 pp.
- Zaharia, P. 2012. Introduction of the new public management in the Romanian and Swiss local public administration. *Economic insights, trends and challenges*, 1, 70-78 pp.
- Zárate, C.A. 2009. Manual por regiones, Departamento de Gestión Educativa Área Productiva. Xalapa, Ver.: Red Comunitaria Productiva.
- Zerpa, C. 2007. Tres teorías del desarrollo del juicio moral: Kohlberg, Rest, Lind. Implicaciones para la formación moral. *Laurus, Revista de Educación*, 23, 137-157 pp.
- Zheng, Y., Yang, B. y McLean, G.N. 2010. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63, 763-771 pp.

Zohar, D. 2011. Safety climate:conceptual and measurement issues. In Handbook of Occupational Health-Psychology, ed. JC Quick, LE Tetrick, pp. 64-141. Washington, DC.

ANEXO A. CUESTIONARIO



ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

El Colegio de Postgraduados Campus Veracruz, esta realizando una encuesta que apoya un estudio de investigación para una tesis doctoral sobre la cultura organizacional de SAGARPA (Delegación Veracruz). La información que nos proporcione usted, será utilizada solo con fines académicos. Le solicito su cooperación contestando las preguntas de este cuestionario. De antemano le doy las gracias por su valioso apoyo.

Distrito: _____ Fecha: _____

PERFIL DEL ENTREVISTADO	
Nombre:	(OPCIONAL)
Sexo:	M (<input type="checkbox"/>) F (<input type="checkbox"/>)
Máximo nivel de escolaridad:	
Título profesional:	
Puesto que desempeña:	
Antigüedad:	En el puesto _____ (años). En la organización: _____ (años).
Forma en que ingreso a la organización:	
Contacto (<input type="checkbox"/>) Herencia (<input type="checkbox"/>) Proceso de selección (<input type="checkbox"/>) Otro:	_____.

A continuación encontrara usted una serie de preguntas y frases. Lea cada una de ellas cuidadosamente y conteste de acuerdo a su criterio y en la escala que se indica abajo (Elija solo una):

1.- Nunca, 2.- Casi nunca, 3.- A veces, 4.- Casi siempre, 5.- Siempre

VALORES						
1	¿En la organización donde usted labora se fomenta la innovación?	1	2	3	4	5
2	Se promueve el trabajo en equipo en la organización donde usted labora	1	2	3	4	5
3	¿Para la empresa donde usted trabaja lo mas importante es el cumplimiento de metas?	1	2	3	4	5
4	¿La organización cancelaría contratos por considerarlos éticamente incorrectos?	1	2	3	4	5
5	Lo mas importante en esta organización son las personas	1	2	3	4	5
6	¿Se da oportunidad de empleo a discapacitados, jóvenes y mujeres en la organización?	1	2	3	4	5
7	¿Se promueve el ascenso a cargos de mayor jerarquía a mujeres?	1	2	3	4	5
CREENCIAS						
8	¿Cree usted que para ingresar a la empresa es necesaria una recomendación o influencia interna?	1	2	3	4	5

9	¿Cree usted que la remuneración que recibe por su labor en la empresa es la adecuada?	1	2	3	4	5
10	¿ Cree usted que se le dan las herramientas adecuadas para cumplir con su trabajo?	1	2	3	4	5
11	¿Cree que el proceso de selección de personal para ocupar un puesto nuevo es el adecuado?	1	2	3	4	5
12	¿Cree que es importante que a usted lo capaciten constantemente?	1	2	3	4	5
13	¿Cree que es importante la atención que se le brinda a los productores ?	1	2	3	4	5
CLIMA						
14	¿Percibe usted que la empresa le permite aprender y progresar como persona?	1	2	3	4	5
15	¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la empresa?	1	2	3	4	5
16	¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?	1	2	3	4	5
17	Se percibe un ambiente laboral cordial entre los trabajadores	1	2	3	4	5
18	¿Perciben usted instalaciones adecuadas para el desarrollo de sus funciones laborales?	1	2	3	4	5
NORMAS						
19	En esta organización se piensa que hay que controlar constantemente a las personas	1	2	3	4	5
20	Se cumplen los horarios de entrada y salida en la organización.	1	2	3	4	5
21	¿Existen código de vestimenta en la organización?	1	2	3	4	5
22	¿La empresa utiliza sanciones administrativas ante una falta?	1	2	3	4	5
23	La organización realiza evaluación de desempeño de abajo hacia arriba (supervisores son evaluados por sus subordinados)	1	2	3	4	5
24	¿Existen políticas que sancionan a los colaboradores por estar involucrados en sobornos?	1	2	3	4	5
SIMBOLOS						
25	¿La empresa celebra fechas especiales como día de la secretaria, navidades, entre otros?	1	2	3	4	5
26	¿La empresa recurre a utilizar incentivos como condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores?	1	2	3	4	5
27	¿ Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la organización?	1	2	3	4	5

28	En esta organización se recuerdan todas las historias y anécdotas que han ocurrido	1	2	3	4	5
FILOSOFÍA						
29	¿Usted conoce la misión y visión de la empresa?	1	2	3	4	5
30	Al haber una vacante, la empresa toma en cuenta primero a los trabajadores internos, antes que personas externas	1	2	3	4	5
31	En esta organización uno tiene el futuro asegurado	1	2	3	4	5
32	En esta organización es mejor tener un “padrino” (o amigo poderoso) que trabajar duro	1	2	3	4	5
33	La organización capacita a sus colaboradores regularmente en temas afines a “atención a clientes (productores)”.	1	2	3	4	5
34	La organización evalúa anualmente el número de reclamaciones o quejas	1	2	3	4	5

PLANEACIÓN						
35	En la organización se elaboran objetivos de manera: semanal: () mensual: () anual () No se elaboran ().					
36	Existen manuales de procedimientos y estos se llevan a cabo: Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ().					
37	La organización se rige bajo presupuestos previamente elaborados. Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ().					
38	Los programas de la organización se determinan tiempo antes a llevarse a cabo. Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ().					
ORGANIZACIÓN						
39	La organización cuenta con un organigrama Si () No ()					
DIRECCIÓN						
40	El porcentaje de programas terminados de la organización es de: 100% () 75% () 50% () 25% () 0% ()					
CONTROL						
41	Se aplican medidas de control en el cumplimiento de objetivos y metas en la organización. Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ().					
CUAQUIER COMENTARIO QUE GUSTE EXTERNAR						
MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN, QUE TENGAN EXCELENTE DÍA!!!!!!!						