

El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V.

Lorena Lizette Reyna Díaz, Erika Ivette Campos García, Karen Anay Martínez Guillen
Universidad de Guadalajara

Resumen

La Cultura Organizacional es el marco que guía la conducta diaria de los miembros de una organización. Es considerada como un conjunto de normas informales que orientan el comportamiento de los miembros de la misma hacia la consecución de los objetivos. Cada organización posee su propio conjunto de normas y creencias, es decir, posee su propia cultura que refleja la mentalidad que predomina en

ella. Por tal motivo resulta interesante conocer el impacto que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral de una de las empresas más importantes de México, mediante el uso de técnicas cualitativas y cuantitativas se logrará identificar aquellos elementos que fortalecen la cultura de la empresa fomentando el desempeño laboral de los miembros que la conforman.

Palabras clave: Cultura organizacional y desempeño laboral

JEL: M140

The impact of organizational culture on the job performance: the case of Panificadora Mexicana S.A. de C.V.

Abstract

Organizational culture is the framework that guides the daily conduct of members of an organization. It is considered as a set of informal rules that guide the behavior of members of the same towards achieving the objectives. Each organization has its own set of rules and beliefs reflecting the mentality that dominates in it. Therefore it is

interesting to know the impact of organizational culture on work performance of one of the most important companies in Mexico, using qualitative and quantitative techniques will be achieved identify those elements that strengthen the company culture encouraging performance employment of members that constitute it.

Keywords: Organizational culture, job performance

JEL: M140

1. Introducción

Las organizaciones poseen su propio conjunto de normas y valores que guían el comportamiento de sus empleados que a la vez ayudan para la toma de decisiones. Se entienden como las costumbres y hábitos que posee cada uno de los miembros que integran a dicha organización, las cuales son consideradas como normas informales que sirven para orientar a los miembros para la consecución de los objetivos.

La cultura dentro de las organizaciones refleja la mentalidad que predomina en ella, a través de sus normas y/o creencias, además de ser un determinante en su desempeño, ya que impacta no solo los resultados directos de una organización, sino también la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal.

Es por ello que se realizó esta investigación para conocer el impacto que tiene la Cultura Organizacional en el desempeño laboral del personal en el área de producción, en una de las empresas mexicanas más importantes en la panificación. La cual fue fundada en México en el año de 1945 y que hoy en día es líder en su ramo, con presencia en 17 países de América y Asia, con 7,000 productos y con más de 150 marcas de reconocido prestigio. La cual por motivos de confidencialidad, se denominará “Panificadora Mexicana S.A. de C.V.”

Se utilizarán métodos cuantitativos y cualitativos, apoyado de los diseños descriptivos y exploratorios, que permitirán a través de variables, medir la Cultura Organizacional, como lo propone Schein y Schwartz (1992), y de esta forma conocer cómo es que la cultura Organizacional influye en el desempeño laboral de los empleados del área de producción de Panificadora Mexicana S.A. de C.V.

El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S. A. de C.V.

1.1. La cultura organizacional y su conceptualización

La cultura es un determinante del desempeño ya que impacta no solo los resultados directos y la eficiencia de una organización, sino también la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal. El desempeño de las organizaciones suele depender del entorno en el que se encuentre.

Las organizaciones son concebidas como sistemas de creencias o marcos de referencia que los miembros de la organización comparten en grados variables. Si bien existen diversos conceptos sobre el término de cultura organizacional el concepto predominante en la literatura es el de Schein (1992) el cual menciona que “la cultura organizacional es el conjunto de presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización que ayudan a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna” (p.56).

La cultura organizacional se convierte en una pieza estratégica dentro de las organizaciones, generando que sus miembros desarrollen un sentido de identidad con la empresa, a través de formas de pensar, creencias y valores, incrementando así sus ventajas competitivas impactando en el desempeño de ésta (Etkin, 2000).

El fortalecimiento de la cultura organizacional encaminada a incrementar el desempeño de los miembros de la empresa, favorece la creación de estrategias enfocadas a la identidad que tienen los miembros de la empresa por ser parte de ella. De tal manera que puede decirse que la cultura organizacional proporciona las reglas de comportamiento que coadyuvan en las interacciones de los miembros de la empresa.

1.2. Las dimensiones de la cultura organizacional

Según Peter y Waterman (1984), se considera la cultura organizacional como una variable instrumental, esto quiere decir que se puede controlar, modificar y moldear según las necesidades de la organización (en García, 2006). Mediante un análisis

teórico se considera importante la clasificación de indicadores para identificar la cultura en una organización. Según Schein (1992), existen tres factores que permiten el estudio de dicho fenómeno, el autor propone tres niveles para su análisis, artefactos, valores y supuestos básicos. A continuación se observa la importancia de cada uno de ellos (Pérez y Soria, 2008):

- Artefactos: se refiere a todo aquello que se puede observar en la organización de manera objetiva.
- Valores: un valor puede definirse como los dogmas que guían las acciones de los individuos por medio de situaciones específicas, que determinan la naturaleza humana (Rokeach, 1973).
- Supuestos básicos: se considera como su nombre lo dice una manera subjetiva de ver la vida, son las creencias compartidas por los miembros de una organización que permiten la construcción cognitiva del comportamiento del individuo.

Estos elementos permiten a los individuos que forman parte de una organización crear sus propios estilos de conducta, conforme al contexto en el que se hayan desenvuelto, los conocimientos adquiridos a lo largo de la vida y las experiencias vividas generan en el individuo el desarrollo de ciertos patrones de conducta que a su vez impactan en la cultura de la empresa. Por ello la empresa debe procurar contar con una cultura organizacional única e irrepetible por otras empresas ya que representa una ventaja competitiva en comparación con otras empresas (Barney, 1986).

1.3. La cultura organizacional y su impacto para el desempeño

La cultura organizacional en una empresa es fundamental para el desempeño así como el cumplimiento de sus objetivos. El desempeño de las organizaciones suele depender del entorno en el que se encuentre. La cultura es un determinante del desempeño ya que impacta no solo los resultados directos y la eficiencia de una organización, sino también la

El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S. A. de C.V.

salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal. El desempeño puede medirse de acuerdo con medidas financieras y con no financieras (Toca, 2009).

La cultura organizacional permite fortalecer los lazos laborales existentes en la organización, generando un sentimiento de identidad que fomenta un mayor desempeño entre los miembros de la organización.

1.4. Panificadora Mexicana S.A de C.V.

La presente investigación se realizó a una empresa líder en el ramo de la panificación, la cual fue fundada en México en el año de 1945, con presencia en 17 países de América y Asia, cuenta con cerca de 7,000 productos y con más de 150 marcas de reconocido prestigio; caracterizada por ser plenamente humana, mediante la influencia de valores que guía a sus empleados, con el fin de lograr los objetivos, brindando productos de excelencia para sus clientes y consumidores. Por motivos de confidencialidad se denominará a dicha empresa como “Panificadora Mexicana S.A de C.V”.

El principal interés por realizar esta investigación en dicha empresa, radica en conocer aquellos elementos de la cultura organizacional que fortalecen el actuar de los miembros de la organización, los cuales dirigen sus esfuerzos al logro de objetivos a través del desempeño laboral, ya que dado el liderazgo con el que cuenta esta empresa resulta importante identificar el tipo de cultura organizacional que existe en la empresa.

A continuación se muestran los objetivos que persigue la presente investigación:

1.4.1. Objetivo general

Analizar el impacto que tiene la Cultura Organizacional para el desempeño laboral del personal de producción de Panificadora Mexicana.

1.4.2. *Objetivos específicos*

- Conocer la Influencia que tienen los valores en el comportamiento del personal de producción de Panificadora Mexicana S.A de C.V.
- Analizar el impacto del supuesto básico que maneja Panificadora Mexicana S.A de C.V. con su filosofía “*primero es la persona y después es la empresa*”.
- Analizar la influencia que tienen los elementos físicos tales como la vestimenta, lenguaje, mito e instalaciones para el desempeño laboral de los empleados de producción de Panificadora Mexicana S.A de C.V.

De igual manera se delimitan a continuación las preguntas de investigación que se buscara comprobar mediante el uso de técnicas cuantitativas y cualitativas:

1.4.3. *Pregunta general*

¿Qué impacto tiene la Cultura Organizacional para el desempeño del personal de producción de Panificadora Mexicana S.A. de C.V.?

1.4.4. *Preguntas específicas*

- ¿Qué valores influyen en la práctica de los empleados de Panificadora Mexicana S.A. de C.V. para su desempeño laboral?
- ¿Cuál es el impacto que tiene el supuesto básico que maneja Panificadora Mexicana S.A. de C.V., con su filosofía “*primero es la persona y después es la empresa*”?
- ¿Cuál es la importancia que tienen los elementos físicos tales como la vestimenta, lenguaje, mito e instalaciones para generar una influencia positiva en el desempeño laboral de los empleados de producción de Panificadora Mexicana S.A. de C.V.?

El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S. A. de C.V.

2. Metodología de estudio

Una vez que se ha definido el tema que da sustento a esta investigación el cual es la cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral, se muestran las técnicas cuantitativas y cualitativas que apoyaran a la contrastación de hipótesis que se presentan:

Hipótesis general:

- La cultura Organizacional genera un alto desempeño laboral en el personal de producción de Panificadora Mexicana S.A de C.V.

Hipótesis específicas:

- Los valores influyen en el comportamiento del personal de producción de Panificadora Mexicana S.A de C.V.
- El supuesto básico que maneja Panificadora Mexicana S.A de C.V con su filosofía “*primero es la persona y después es la empresa*” tiene un gran impacto en el personal de producción.
- Los elementos físicos tales como la vestimenta, lenguaje, mito e instalaciones tienen una influencia positiva para el desempeño laboral de los empleados de producción de Panificadora Mexicana S.A de C.V.

Como se mencionaba anteriormente Edgar H. Schein (1988), define la cultura organizacional como un modelo de supuestos básicos compartidos-inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado. Kennedy y Deal (1982), la considera un modelo integrado de conducta humana que incluye ciertos artefactos, destacando la capacidad del hombre para obtener y transmitir conocimiento y para heredarlo a otras generaciones.

2.1. Medición de la cultura organizacional

Para metodología utilizada para la medición de la cultura en las organizaciones se utilizarán las variables explicadas por Schein (1992), que se mencionaban anteriormente, las cuales son:

Tabla 1 Variables de la Cultura Organizacional

Artefactos	<i>Se analizarán los elementos que conforman el ambiente en el que se desempeñan los empleados, lo cual permitirá conocer la cultura de la organización.</i>
Valores	<i>Se estudiarán los valores que dan sentido al comportamiento de los miembros que integran la organización.</i>
Supuestos básicos	<i>Se medirá el grado de adaptación de los miembros en la organización, conforme a la manera en que los mismos perciben la realidad de su contexto.</i>

Fuente. Elaboración propia con base en Schein (1992) en Pérez y Soria (2008).

Por su lado Schwartz (1992) propuso 10 tipos de valores, estos permiten la identificación de la cultura organizacional a través de su estudio, los cuales son:

1. Autoridad: status social y prestigio, control y dominio sobre personas o recursos.
2. Logro: éxito personal demostrando ser competente a través de los estándares sociales.
3. Hedonismo: placer y sensación grata por uno mismo.
4. Estimulación: innovación y reto.
5. Auto-dirección: elección independiente de actos y pensamientos, creación.
6. Universalismo: comprensión, tolerancia, aprensión y protección del bienestar de toda la gente y de la naturaleza.
7. Benevolencia: preservación y engrandecimiento del bienestar de la gente con la que está frecuentemente en contacto.

El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S. A. de C.V.

8. Tradición: respeto, compromiso, aceptación de las costumbres e ideas que la tradición cultural o religión proveen.
9. Conformidad: restricción a las acciones, inclinaciones e impulsos, que pudieran molestar o perjudicar a otros y cumplir reglas sociales o normas.
10. Seguridad: seguridad, armonía, estabilidad social, en las distintas relaciones y consigo mismo.

2.1.1. Variables de medición

Con las variables que se mostraron en la tabla 1, se podrán medir las dimensiones a través de los indicadores para así determinar la cultura organizacional en Panificadora Mexicana S.A de C.V.

Tabla 2 Medición de la Cultura Organizacional

Variable	Dimensiones	Indicadores
Artefactos	Instalaciones	¿Consideras que el área de producción está bien distribuida? ¿La ventilación y temperatura de mi área de trabajo es adecuada?
	Lenguaje	El lenguaje que utilizan hacia los empleados es el adecuado De qué forma me comunico con mis compañeros De qué forma se comunican tus superiores contigo
	Vestimenta	Me gusta el uniforme que uso dentro de la empresa Qué importancia le da al uso del uniforme dentro de su área de trabajo
	Mito	Conoce la historia sobre cómo se creó la organización.

Variable	Dimensiones	Indicadores
Valores	Autoridad	La empresa tiene algún cierto beneficio por las autoridades mayores a tu cargo o suele ser equitativa
	Estimulación Universalismo	La empresa te incentiva de alguna forma por un trabajo bien desempeñado
	Seguridad Conformidad	La empresa busca tu bienestar
Supuestos básicos	Creencias	¿La empresa cuenta con algún tipo de imágenes religiosas? ¿La empresa incentiva alguna religión? ¿La empresa respeta el tipo de religión que profese cada persona?
	Percepciones	¿La empresa toma en cuenta las opiniones de los empleados?
Supuestos básicos	Pensamientos	¿La empresa escucha las opiniones o propuestas de sus empleados?
	Sentimientos	¿La empresa permite relaciones interpersonales entre los empleados?

Fuente: Elaboración propia con datos de Schein, 1992:16-27, Schwartz ,1992.

Este estudio se realizó mediante los métodos cuantitativo y cualitativo, es decir, se utilizó el método mixto apoyado de los diseños descriptivos y exploratorios, que permitió a través de indicadores detectar con certeza el problema que tiene Panificadora Mexicana S.A de C.V. Rodríguez (2011) menciona que un método es el conjunto de procedimientos usados para conocer las particularidades de un fenómeno, establecer las relaciones entre ellas y sistematizarlas, para finalmente ampliar la comprensión de dicho fenómeno.

El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S. A. de C.V.

El diseño descriptivo permitió evaluar las dimensiones así como medir las variables de forma independiente para conocer qué efecto tiene en la cultura de la empresa. “*Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis*” (Dankihe, 1986).

Así mismo el diseño exploratorio ayudó a relacionar las variables relevantes mediante los indicadores y deducir así la hipótesis presentada, con el uso de instrumentos tales como entrevista, cuestionario tipo Likert, grabaciones y videos.

2.2. Técnicas de la investigación en el estudio de casos

2.2.1. Entrevista

Se diseñó una entrevista, la cual fue aplicada a la coordinadora de citas, de la cual se obtuvo información muy útil para esta investigación. La entrevista consta de una serie de preguntas abiertas.

2.2.2. Encuesta

Se elaboró una encuesta basada en la escala Likert con intervalos medibles de la siguiente forma: Totalmente desacuerdo, Desacuerdo, Ni de acuerdo, Ni desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo. Consta de una serie de preguntas divididas en secciones por variables con un total de 49 preguntas y 5 variables categóricas (sexo, edad, puesto, antigüedad, nivel de escolaridad), las cuales fueron aplicadas a empleados que laboran dentro de la empresa.

2.2.3. Grabaciones y videos

Se tomó evidencias de las instalaciones recorridas durante el acercamiento de la visita que permitió inspeccionar los factores más importantes así como de la entrevista realizada.

2.2.4. Observación directa

Se realizó una visita guiada a la empresa para recabar información acerca de la misma y poder tener un acercamiento, la forma en que laboran, los movimientos existentes dentro de la misma, las condiciones en las que labora el personal, las medidas de seguridad que tiene implementadas así como el comportamiento de los empleados en la misma.

3. Resultados

Este análisis de método cuantitativo fue con base en la encuesta realizada el día 28 de Noviembre de 2013, usando como herramienta de apoyo el programa SPSS. Los datos fueron de gran importancia para lograr los objetivos de esta investigación, así como contrastar las hipótesis.

Panificadora Mexicana S.A. de C.V., consta de un universo de 759 empleados de los cuales se aplicó una prueba piloto a 30 personas de diversas áreas (producción, manufactura, cocina, técnicos, encargado, mecánicos, choferes y trabajos varios) con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%. Los resultados que se obtuvieron a través de SPSS fueron los siguientes:

3.1. Variables categóricas

- De las personas encuestadas el 30% corresponde al sexo femenino y el 70% representa al sexo masculino.
- La escolaridad de los empleados se denota de la siguiente manera: 7% de los empleados cuentan con escolaridad de primaria, 33% de los empleados cuentan con escolaridad en secundaria, 50% de los empleados tienen una escolaridad a nivel preparatoria y el 10% de los empleados cuentan con nivel licenciatura, por lo que el nivel de escolaridad predominante es a nivel preparatoria.

El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S. A. de C.V.

- En los resultados obtenidos de la edad de los empleados encuestados, oscilan entre los 24 a los 59 años.
- La antigüedad con mayor relevancia es de la escala de 0 a 5 años con un 40%, después de ello los de más años generados que son de 20 a 25 años, por lo que se puede deducir que los empleados logran tener permanencia en el tiempo laborando en Panificadora Mexicana.

3.2. Variables artefactos

3.2.1. Instalaciones

Es importante destacar que en una organización es de suma importancia el hecho de que se cuenten con instalaciones adecuadas para llevar a cabo un buen desempeño, por lo que la variable de instalaciones se identificó con la pregunta *¿Considera que el espacio en su puesto es lo suficientemente apto?* En los resultados acerca de las instalaciones se observó cómo influye el espacio donde laboran así como las condiciones que tienen, las cuales pueden modificar el desempeño que tienen éstos al realizar sus labores diarias. En la que se analizó el espacio que se tiene en las instalaciones de la empresa, la cual influye de manera positiva en el desempeño, puesto que la mayor parte de los empleados consideró que cuentan con un espacio apto para la realización de sus labores, con ello se logró visualizar que los empleados se sienten cómodos y no es una variable que afecte su desempeño.

El resultado de la pregunta: *¿La limpieza de su área de trabajo es la adecuada?* Se puede apreciar de acuerdo a las opiniones de los empleados que la mayor parte de ellos consideran que cuentan con un área de trabajo limpia. Existe una variabilidad en cuanto a las respuestas obtenidas, esto debiéndose a que los empleados laboran en distintos espacios o departamentos; producción, cocina, entre otros, sin embargo la limpieza afecta en la efectividad de la calidad de las actividades que realizan.

3.2.2. Lenguaje

El lenguaje en la organización es de suma importancia ya que es fundamental para el buen funcionamiento de ésta, y así poder cumplir con los objetivos principales de la organización. Una buena comunicación, traerá como resultado una cultura organizacional vista como ventaja ante las demás empresas. De acuerdo a las respuestas de la pregunta *¿El lenguaje que se utiliza en la empresa es el adecuado?*

Se obtuvo que la mayor parte de los empleados cuenta con un lenguaje en la organización adecuado, esto siendo una ventaja, ya que para que exista un adecuado movimiento o delegación de las responsabilidades, siempre será primordial la comunicación en ella. Un aspecto en el que se pudo concluir es que el adecuado nivel de lenguaje utilizado en la organización nos ayudará a saber o a relacionarnos de manera correcta con los miembros de la organización, con esto también se crean percepciones o bien, creencias que se van adquiriendo a lo largo de la estancia de los empleados, sin embargo se puede decir que no siempre se crean creencias negativas, como rumores, sino que estos aspectos, ayudan a crear una cultura organizacional más fuerte.

3.2.3. Vestimenta

Los empleados no se encuentran completamente conformes con utilizar el uniforme diariamente, aunque para la mayoría es de su agrado y cómodo para realizar sus tareas cotidianas, adema de considerar importante su uso.

3.2.4. Mito

En esta variable se les preguntó a las personas encuestadas si conocían la historia de cómo inicio la empresa, la mayoría de ellos la conoce. Se tiene muy claro cuáles son los objetivos que tienen como empleado, así como de los objetivos principales como organización.

El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S. A. de C.V.

Los cuestionamientos sobre si en el área de trabajo existen rumores frecuentemente y si se ha visto involucrado en algún rumor que pudiese afectar su desempeño, demuestran que no hay un ambiente de trabajo conflictivo, ni involucrados y son pocas personas las que le dan importancia y se prestan a este tipo de eventos fuera de lo laboral.

3.3. Variables valores

3.3.1. Autoridad

La autoridad es un aspecto básico para cualquier organización ya que un buen líder es aquel que manipula la cultura organizacional, es decir, de acuerdo a las ventajas con las que cuente la autoridad en la empresa será la manera en que la cultura organizacional se perciba. Se analizó la siguiente pregunta. *¿En la empresa le dan un trato justo?* Siendo muy poca la variabilidad de las respuestas, nos percatamos que en la organización se encuentra un buen sentido de liderazgo, significando que la equidad entre empleados, afecta positivamente la cultura organizacional de los trabajadores, para también así evita conflictos entre éstos o bien preferencias.

De acuerdo a las respuestas obtenidas a las preguntas acerca de la autoridad que se ejerce en la organización, podemos resaltar que si se tiene dirigencia en Panificadora Mexicana S.A de C.V porque a los empleados se les trata con respeto, manera equitativa y humana.

3.3.2. Estimulación

Esta empresa motiva a sus empleados ya sea económicamente o no, las encuestas revelan que son incentivados monetariamente y los trabajadores están totalmente de acuerdo en eso. Las motivaciones no monetarias son muy recurridas; se reconoce el buen trabajo a un colaborador y éste es felicitado. Como así se preocupan también por que

estén lo mejor capacitados posibles para un mejor desempeño de sus labores y estimularlos a que lo hagan mejor, además de ser un beneficio para la empresa porque eleva los índices de productividad.

3.3.3. *Universalismo*

Con el fin de identificar como se encuentra el universalismo dentro de Panificadora Mexicana S.A de C.V, se realizó la pregunta *¿la empresa se preocupa por su bienestar?* Con el fin de verificar si la filosofía que maneja la empresa suele ser implementada de manera correcta “Primero es la persona y después la empresa”.

Resaltando así mismo que la empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados tanto dentro y fuera de la organización, siendo así que la mayor parte de los encuestados se encontró totalmente de acuerdo acerca de cómo la empresa suele poner en práctica su filosofía aunque no teniendo en sí un resultado debidamente favorable por el demás personal.

3.3.4. *Seguridad*

Esta variable nos mostró qué grado de seguridad suele tener Panificadora Mexicana S.A de C.V para así mismo el poder evitar y/o corregir en esta área que es muy importante tanto como para el empleado como para la misma organización.

La empresa ha implementado una seguridad exitosa con sus empleados de diferentes áreas; y así mismo el que no todos concuerden con lo ya señalado, se suele interpretar que no en todas las áreas suelen tener el mismo control de seguridad implementada, como sería en una menos riesgosa pero no obstante menos importante.

El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S. A. de C.V.

Como ya se mencionó anteriormente, esta variable permitió medir el grado de seguridad de la empresa, con el fin de evitar accidentes que puedan poner en riesgo el bienestar de los miembros de la organización.

3.3.5. Conformidad

El objetivo de esta variable es saber si la empresa suele dar a sus empleados una forma de crecer tanto en lo personal como en lo laboral. La mayoría de la respuestas fueron contestadas totalmente de acuerdo dejando ver a Panificadora Mexicana S.A de C.V como una empresa que suele preocuparse por el crecimiento laboral y profesional de sus trabajadores incentivándolos a seguir estudiando para que con esto ellos puedan laborar en el puesto que más deseen dentro de la organización.

3.4. Variables supuestos básicos

3.4.1. Creencias

Esta variable en general refleja que los empleados no se ven afectados por la presencia de símbolos religiosos ya que no les incentiva algún tipo de culto y la organización respeta las religiones profesadas.

Cabe destacar que existe un gran impacto con la mayoría de los entrevistados ya que tienen un sentido de pertenencia, con relación a la filosofía de la empresa “Primero es la persona y después la empresa”. Por debajo de la mitad se encuentra el porcentaje de los entrevistados que no sienten que primero ven por ellos. Interpretándose así que sí es la empresa *plenamente humana* que se hace llamar.

3.4.2. Percepciones

Por parte de la empresa se le da un sentido de pertenencia al empleado ya que se toma en cuenta su opinión, además de hacerlo sentir que forma parte de ella con relación a la

toma de decisiones. Ese sentimiento es favorable, ya que es una motivación e influye en el desempeño laboral.

3.4.3. Pensamientos

A los entrevistados se les plantearon preguntas con relación a los pensamientos antes de ingresar a la empresa (buen concepto de Panificadora Mexicana S.A de C.V), y los pensamientos que se tienen actualmente ya colaborando con la empresa, con el fin de saber si ese pensamiento ha cambiado. Como resultado se muestra que se tuvo y se tiene en un buen concepto de ella, a diferencia de que antes de entrar los pensamientos negativos eran mínimos; por debajo de la mitad.

Actualmente los pensamientos han cambiado un poco a pesar del buen concepto que se tiene por la mayoría, ya que los pensamientos negativos rebasan más de la mitad.

3.5. Cumplimiento de hipótesis

Con base al método mixto que se utilizó para llevar a cabo esta investigación, se logró comprobar las hipótesis planteadas mediante los resultados obtenidos.

La Cultura Organizacional genera un alto desempeño laboral en el personal de producción de Panificadora Mexicana S.A de C.V.

Para el cumplimiento de esta hipótesis se observó mediante los resultados de la encuesta realizada a los empleados de la empresa así como la observación directa y el contraste de la entrevista realizada a la coordinadora de visitas guiadas, que la cultura que implementa Panificadora Mexicana S.A de C.V., genera en sus empleados de personal de producción un alto desempeño laboral. Ya que los empleados se sienten

El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S. A. de C.V.

cómodos en laborar dentro de la misma, lo que hace que sientan que tienen un compromiso con ella para desempeñar mejor su trabajo día con día.

H₁: Los valores influyen en el comportamiento del personal de producción de Panificadora Mexicana S.A de C.V.

Los valores dentro de una organización son importantes para el comportamiento de los empleados dentro de la misma, es decir, generar un ambiente idóneo para la consecución de sus tareas. Las relaciones laborales que se entablan entre compañeros de área y jefes superiores son con tratos cordiales y de respeto entre los mismos. Por lo que se determinó que los valores tienen una influencia para el comportamiento del personal de producción de Panificadora Mexicana S.A. de C.V.

H₂: El supuesto básico que maneja Panificadora Mexicana con su filosofía “primero es la persona y después es la empresa” tiene un gran impacto en el personal de producción.

La manera en que Panificadora Mexicana S.A de C.V. trata a sus empleados es de manera humanista, haciendo que con ello se sientan pertenecientes dentro de la organización, preocupándose la misma por sus necesidades y por su opinión. Por lo que en esta hipótesis se comprobó que el supuesto básico que maneja Panificadora Mexicana S.A de C.V con su filosofía “primero es la persona y después es la empresa” genera un impacto en el personal de producción.

H₃: Los elementos físicos tales como la vestimenta, lenguaje, mito e instalaciones tienen una influencia positiva para el desempeño laboral de los empleados de producción de Panificadora Mexicana S.A. de C.V.

El espacio en el que desenvuelve el empleado es vital para su desempeño laboral por lo que las instalaciones deben ser las óptimas en cuanto a limpieza y distribución, pero no solo es importante este aspecto sino que también el lenguaje así como el mito son importantes para llevar a cabo las tareas, ya que si no se les da a conocer a los

empleados cuál es su rol dentro de la empresa habrá dispersión así como la manera en que se dirigen hacia el personal. La vestimenta es un aspecto importante y cuidadoso en Panificadora Mexicana S.A. de C.V., por lo que los empleados tienen la conciencia que su uso es importante para su desempeño laboral. Concluyendo así que esta hipótesis es tomada ya que los elementos físicos como la vestimenta, lenguaje, mito e instalaciones tienen una influencia positiva para el desempeño laboral de los empleados de producción de Panificadora Mexicana S.A de C.V.

4. Referencias

- Barney, J. B. (1986). *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?* *The Academy of Management Review*, 11 (3). pp. 656-665.
- Calderón G., Galvis Murillo S., Torres K. Y. (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral. Cuadernos de administración*, 16 (2), pp. 109-137
- Etkin, J. y Schvarstein, (2000). *Identidad de las organizaciones, invariancia y cambio*, 5ª Ed. Paidós: Argentina
- Edwards, A. (2006). *El diagnóstico de la cultura organizacional o las culturas de la cultura*. *Redalyc*, 2(11).
- House, E.F. y James L.B. (1980). *El comportamiento humano en la organización. Boston collage Traducción Alfonso Márquez Pareja*. pp: 46-49
- García, C.M., (2006). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. 5(1), pp. 166-174, Universidad Psychologica.

El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S. A. de C.V.

Garza A. (2007). *Manual de técnicas de investigación para estudiante de ciencias sociales y humanidades*. 7ª ed. pp. 13-16. El colegio de México, biblioteca Daniel Cosío Villegas: México DF

Pérez A. y Soria R. (2008). *¿Se puede hacer explícita la cultura organizacional? Una propuesta aplicada a una empresa mediana mexicana*, pp.1-250. Red Académica Iberoamericana Local – Global: Málaga, España.

Rockeach, M. (1973). *The nature of values*. Free Press: USA.

Rodríguez, C.R., Romo, L. (2013). *Relación entre cultura y valores organizacionales. Conciencia tecnológica*, 45, pp. 12-17.

Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass: San Francisco.

Schwartz, S. H. (1992). *Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries*. In. M. P. Zanna, *Advances in Experimental Social Psychology*, pp. 1-65. Academic Press, Inc: San Diego, CA.

Toca, C.E. (2009). *Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional*. Redalyc, pp. 119-125.