



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

La cultura y el desempeño organizacional en una organización de transporte público. Estudio de caso: Metropolitanos Ruta 30 SA. de CV.

IDÓNEA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Que para obtener el grado de Maestra en
Estudios Organizacionales

PRESENTA

Shaloom Abigail Morales Castillo
Matricula: 2173801102

DIRECTORA

Dra. Elvia Espinosa Infante

[Handwritten signature]
Vo Bo.
26 agosto/2019.

Ciudad de México, 26 de agosto de 2019



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00125

Matrícula: 2173801102

La cultura y el desempeño organizacional en una organización de transporte público. Estudio de caso: Metropolitanos Ruta 30 SA. de CV.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 12:00 horas del día 1 del mes de octubre del año 2019 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DRA. ELVIA ESPINOSA INFANTE
DRA. NANCY FABIOLA MARTINEZ CERVANTES
DRA. ZOILY MERY CRUZ SANCHEZ

Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretaria la última, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: SHALOOM ABIGAIL MORALES CASTILLO

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

APROBAR

Acto continuo, la presidenta del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



SHALOOM ABIGAIL MORALES CASTILLO

ALUMNA

REVISÓ

MTRA. ROSALIA SERRANO DE LA PAZ
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTA

DRA. ELVIA ESPINOSA INFANTE

VOCAL

DRA. NANCY FABIOLA MARTINEZ
CERVANTES

SECRETARIA

DRA. ZOILY MERY CRUZ SANCHEZ

Dedicatoria

A mi familia que siempre ha estado conmigo en cada meta que me he planteado, a mi madre Aurora por creer en mí y enseñarme a alcanzar mis sueños por más difíciles que estos parezcan; a mi padre Melchor por su peculiar manera de incitarme a ser una mejor persona; a mi abuela Ventura por cuidar de mí y enseñarme a ser una mujer fuerte; a mi hermano Santiago por su madurez y carácter, que siempre han sido de ayuda en mi vida personal y profesional; a mi hermana Erika por ser un ejemplo de dedicación y compromiso, un ejemplo que trato de alcanzar día con día; a mis sobrinos Sebastian e Isaac por ser el motor, que con su amor inspiran mis pasos; a Geovanni por ser mi compañero y cómplice, que con su cariño alentó mis alas en este viaje. Nunca encontraré las palabras que expresen lo importantes que son para mí y lo agradecida que estoy de tenerlos en mi vida.

A mis amigos por darle frescura a mi vida Luis Ángel, Daniel, Heidegger, Adrián, Luis, Edson, Alejandra, Fernanda, Teresita, Luis Alberto, Melanie, Adriana, Gloria, Thalia y Olga porque todos y cada uno de ellos estuvieron en el lugar y momento preciso para darme su apoyo cuando más lo necesité, porque son la gran familia que he elegido a lo largo del camino.

Agradecimientos

A la Universidad Autónoma Metropolitana, por ser mi dialéctica, mi razón del tiempo, mi fuente del saber.

A todos mis profesores por sentar las bases de mi formación académica, siempre los recordaré con cariño. Mi admiración y respeto para Antonio Barba, Jaime Ramírez y Ayuzabet de la Rosa.

A mi directora Elvia Espinosa, por su experiencia, paciencia, compromiso y dedicación al guiar este proyecto, por formarme académica y profesionalmente, pero sobre todo gracias por su amistad y cariño.

A mis lectoras Nancy Fabiola Martínez Cervantes y Zoily Mery Cruz Sánchez, por aceptar el compromiso de ser parte de este proyecto y el tiempo brindado.

A mis compañeros de generación porque supimos ser un equipo en los momentos difíciles, este viaje no hubiera sido el mismo sin su apoyo y compromiso, Janeth, Olga, Lorena y Luis Miguel gracias por su amistad.

Al Posgrado por darme la oportunidad y las herramientas para cumplir una meta más en mi carrera profesional

A la organización Metropolitanos Ruta 30 SA. de CV., por las facilidades para la realización de la presente investigación, por permitirme entrar en su cotidianidad y conocer sus voces.

Al Conacyt porque a través del apoyo brindado se materializo esta investigación.

Índice

Introducción	5
Capítulo 1: Fundamentos contextuales	16
1.1 La organización de transporte público en la ZMVM	16
1.2 El reto de la movilidad urbana.....	24
1.3 Metropolitanos Ruta 30 SA. de CV.	29
Capítulo 2: Fundamentos teóricos	40
2.1 El estudio de las organizaciones	40
2.2 Cultura y organizaciones.....	53
2.3 Cultura organizacional.....	56
2.4 Desempeño organizacional	68
Capítulo 3: Fundamentos metodológicos	72
3.1 Pertinencia de la metodología cualitativa	72
3.2 Método de estudio de caso.....	75
3.3 Estrategia metodológica.....	79
3.4 Instrumentos de investigación.....	84
Capítulo 4: Estudio de caso: Metropolitanos Ruta 30 SA. de CV	87
4.1 Oficinas y personal.....	87
4.2 Postulados de la organización	90
4.3 Trabajo de campo	92
4.4 Resultados de la investigación de campo.....	95
4.5 Análisis e interpretación de la información	109
Conclusiones	116
Referencias	123
Anexos	135

Introducción

Vivimos en un mundo conformado de organizaciones lo que significa que los individuos estamos relacionados con éstas de diversas formas, generando procesos sociales, culturales, económicos y políticos, al pasar gran parte del tiempo teniendo una estrecha relación con ellas; su influencia también se traslada a la sociedad, ya sea que las relaciones interorganizacionales influyen directa e indirectamente en los niveles individual y social, estas siempre tendrán resultados tanto positivos como negativos para los individuos y la sociedad (Hall, 1996:38).

Al estar presentes en los diversos espacios de la vida actual, las organizaciones se vuelven símbolo e instrumento de relaciones sociales, económicas, políticas, culturales, podemos considerarlas como elementos que articulan y estructuran a la sociedad, es por ellos que su estudio se torna relevante.

A las organizaciones es posible concebirlas como elementos que articulan y estructuran a la sociedad a la que convierten en organizada y organizacional al mismo tiempo, en este sentido es preciso pensarlas como un espacio socio vital por excelencia donde nos construimos y reconstruimos como seres sociales, en el cual y de acuerdo con (Montaño, 2007:26) miramos al otro ser humano no simplemente como una fuente de información sino como un ser que busca constantemente reconstruirse.

El estudio de las organizaciones está compuesto por dos paradigmas de estudio, que también pueden considerarse como bloques de narrativas teórico-metodológicas: la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales (en adelante TO y EO), que en principio pueden parecer de manera tajante diferentes por el rompimiento paradigmático en al menos tres niveles: ontológico, epistemológico y metodológico.

Desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales, la organización es un entramado de situaciones diversas que no buscan un común denominador a manera de cierta universalización, presenta rasgos particulares de cada organización, circunscrita por una historia y un tiempo específicos. Este carácter social hace que en la organización se entrecrucen diversas lógicas de acción en donde múltiples actores propugnan por disímiles proyectos sociales y, por lo mismo, distintas interpretaciones del sentido institucional, reflejando intereses particulares, como también ilusiones, fantasías y angustias (Montaño, 2004:9).

Es en el campo de los Estudios Organizacionales en que se ubica la presente Idónea Comunicación de Resultados, ya que aborda problemáticas propias de la cultura organizacional en una empresa mexicana dedicada al servicio de transporte público, a través de conceptos como cultura organizacional y desarrollo organizacional, siendo estos la base teórica sobre la cual se realizó el análisis del estudio de caso.

Al indagar en la bibliografía acerca de la relación entre la cultura organizacional y el desempeño, encontramos que algunos investigadores ya han realizado dichas aproximaciones, tal es el caso del trabajo de Denison (1990), en el que examinó las asociaciones entre las actitudes de los empleados de una forma agregada, entendidas como manifestaciones de la cultura y el desempeño organizacional.

Denison midió las actitudes de los empleados en 34 firmas y correlacionó las actitudes de los empleados con el desempeño durante cinco años sucesivos después de que se recolectaron los datos sobre actitudes.

Dentro de los hallazgos resalta que las organizaciones que hicieron hincapié en recursos humanos (según el reporte de los empleados) mostraron tendencias hacia desempeños superiores en el corto plazo. Adicionalmente, mostró que las organizaciones con altos índices de participación mostraron pequeñas ventajas iniciales en su desempeño relativo frente a sus competidores, que luego se incrementaron gradualmente durante los cinco años del estudio (Denison, 1990:56).

Estos hallazgos y resultados posteriores de Denison y sus colegas demostraron la asociación entre la cultura y el desempeño, la satisfacción de los empleados, resultados en las ventas y calidad de las salidas de los procesos de innovación (Denison, 1990; Denison, Haaland y Goelzer, 2003; Fey y Denison, 2003). Los autores desarrollaron trabajos en contextos europeos,

americanos, asiáticos y en algunos países latinoamericanos. Demostraron la asociación entre cultura y desempeño e innovación, al igual que el aumento del interés por comprender mejor estas relaciones (Denison y Mishra, 1995; Denison, Haaland y Goelzer 2003; Mobley, Wang y Fang, 2006).

Estos trabajos también consideraron la administración de la cultura como una competencia administrativa crítica que exige al gerente determinar cuál es el tipo de cultura más efectiva para su organización y qué cambios podría requerir la cultura presente en una firma para que esta mejore su efectividad. (Denison y Mishra, 1995:221)

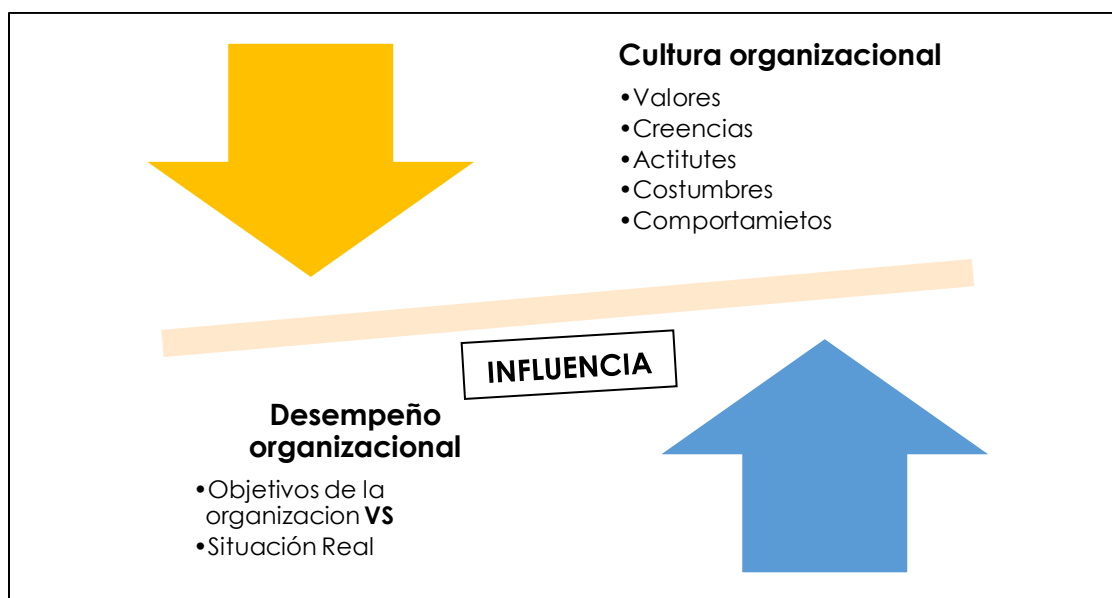
Encontraron asociación significativa entre los rasgos de la cultura organizacional y el desempeño de la firma, y sugirieron que esta asociación adquiere mayor o menor fuerza dependiendo de las características de los contextos social, económico y político, en los cuales se desenvuelve la organización (Denison, et. al., 2003:2223)

Al igual que en estas investigaciones, la presente busca reconocer vínculos que influyan entre cultura y desempeño organizacional, para el caso propio en una organización dedicada al transporte público, relación que ya se ha comprobado con anterioridad, pero que en esta ocasión se presenta en una organización mexicana dedicada al transporte público que desarrolla sus actividades en una zona de gran importancia a nivel, político, económico y social en el país.

Es así que surgen múltiples interrogantes que nos llevan a estudiar la dimensión cultural de una organización, la principal fue: *¿Qué elementos culturales identifican a la organización de transporte público Metropolitanos Ruta 30 SA. de CV?, y cómo influyen en el desempeño organizacional?*

La siguiente figura muestra la convergencia de las variables donde se genera un área poco estudiada en donde se interrelacionan los conceptos cultura y desarrollo organizacional, por lo tanto, se convierte en un área de interés.

Figura 1. Revelando un área de interés



Fuente: elaboración propia

Es sumamente complicado aislar los elementos que constituyen el fenómeno de interés que se desea estudiar puesto que se dejan de incluir múltiples fenómenos que invariablemente tienen lugar en un contexto. No hay duda

de que fenómenos como el poder, la comunicación, la gestión, el lenguaje, la toma de decisiones, etcétera, forman parte de esta realidad pero resultaría poco realista tratar de analizar todos los elementos a la vez considerando que cada uno de ellos representan un área de estudio por sí mismo, en este caso no se pretende abordar cada fenómeno hasta sus últimas consecuencias pues es imposible negar su complejidad, sin embargo el hecho de tratar de entender las relaciones que se generan a partir de la interacción de dichos fenómenos que se funden en una realidad determinada resulta importante para la comprensión de las organizaciones.

Bajo este panorama el objetivo que persigue la siguiente investigación es *analizar la cultura organizacional y su influencia en el desempeño de la organización de transporte público Metropolitanos Ruta 30 SA. de CV.*

La investigación se propuso indagar la relación, que al principio no es obvia, entre la cultura organizacional y sus elementos (valores, creencias, actitudes, costumbres y comportamientos) que son compartidos por los miembros de la organización y que influyen en el desempeño organizacional. Entiendo en esta investigación el desempeño organizacional como la distancia que existe entre los objetivos de la organización y la situación real, englobando aspectos no solo económicos sino más bien sociales y culturales de la organización.

Lo anterior es desarrollado a través de la presente Idónea Comunicación de Resultados que se conforma de la siguiente manera:

En el *Capítulo 1* se presentan los fundamentos contextuales bajo los cuales opera la organización de transporte público en la Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM); iniciando con la descripción de transporte el cual se encarga de los medios y las implicaciones en cuanto a tiempo, destinos y motivos de los usuarios que ocupan el servicio, todo ello contextualizado a través de los datos que presenta la ZMVM; ahora bien dicho contexto arroja también características de la situación actual de la zona, principalmente en cuanto a seguridad, es por ello que la organización de transporte público debe de proporcionar movilidad urbana, la cual se centra en las problemáticas del entorno y del usuario, y no únicamente en sus desplazamientos, volviéndose así un reto que la organización debe de poder afrontar; por ello se finaliza el capítulo mostrando los esfuerzos que a través de su historia Metropolitanos Ruta 30 SA. de CV., la organización estudiada para la presente investigación ha venido desarrollando para poder ser una organización que cumpla con los retos del transporte y la movilidad urbana, a través de los tres tipos de servicio que ofrece: diurno, nocturno y rosa, a lo largo de sus seis terminales: Prados, Alborada, Jaltenco, Paseos, Mexibús Central de Abastos, San Cristóbal e Indios Verdes, posicionándose como una de las organizaciones líderes en transporte público en el Estado de México.

En el *Capítulo 2* se desarrollan los fundamentos teóricos a través de los cuales se realiza el análisis de la investigación; resaltando de inicio la importancia de estudiar a las organizaciones, ya que se han convertido en elementos que articulan y estructuran a la sociedad, a través de un breve recorrido por las narrativas, teorías, escuelas y/o enfoques que integran a la Teoría de las organizaciones y a los Estudios organizacionales, con la finalidad de identificar el momento en que aparece la cultura como elemento de estudio en las organizaciones. Sin embargo, el concepto de cultura organizacional no es unívoco y no hay consenso acerca de su significado, surgiendo así diversas formas de entender la realidad organizacional, ya sea como un sistema de ideas, o como un sistema sociocultural, esta diversidad de formas en que el concepto de cultura es usado por los teóricos organizacionales, se deriva de las diferentes maneras de concebir tanto la organización como la cultura, identificándose tres perspectivas recurrentes: la concepción tradicional, descriptiva y simbólica, lo que nos lleva a reflexionar en el abanico de posibilidades de análisis para entender a las organizaciones bajo una perspectiva cultural. Para así llegar a través de la revisión teórica a la construcción de los dos conceptos principales que se pretenden analizar en la investigación; la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, creencias, actitudes, costumbres y comportamientos que comparten los miembros de una organización y que les permite diferenciarse de otras organizaciones; y el desempeño

organizacional que para la presente investigación es la distancia que existe entre los objetivos de la organización y la situación real, englobando aspectos no económicos sino más bien sociales y culturales de la organización.

En el *Capítulo 3* se describen los fundamentos metodológicos bajo los cuales se desarrolló la investigación; partiendo del análisis de la pertinencia de una metodología cualitativa que permita captar y reconstruir significados para conocer la influencia que tiene la cultura en el desempeño de la organización; así como la elección del estudio de caso, que es la estrategia metodológica por excelencia de los Estudios Organizacionales, ya que representa la forma de acceder al estudio de algunas de las facetas del análisis organizacional; finalizamos señalando los instrumentos de investigación utilizados, que son la observación; y el cuestionario, este último se constituyó con tres apartados: datos personales, cultura organizacional y desarrollo organizacional, los cuales permitieron conocer a la organización y la influencia de la cultura en su desempeño.

En el *Capítulo 4* se desarrolla el Estudio de caso que busca conocer la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de la organización de transporte público Metropolitanos Ruta 30 SA. de CV; comenzando con la descripción de las oficinas de la organización, mencionando su ubicación así como la conformación espacial y del personal que desarrolla sus

actividades en ellas; en seguida se encuentra el organigrama el cual muestra tanto la división por áreas así como por trabajadores de campo y de oficina; continuamos con los postulados de la organización: misión, visión, valores, filosofía y objetivos. Posteriormente se expone el trabajo de campo, en primer lugar se describe el desarrollo de la aplicación del instrumento en la organización, que se llevó acabo en las oficinas de la organización durante la semana del sábado 06 al sábado 13 de julio del presente año, el instrumento se aplicó a todos los trabajadores (33 personas), y el tiempo para contestarlo fue de 10 a 15 minutos. Durante la semana de aplicación, al convivir y platicar con los integrantes de la empresa, se pudo realizar la observación que complementaría al cuestionario. Después del trabajo de campo presentamos los resultados, en esta parte se muestran los datos que arrojaron los cuestionarios, a través de apoyos visuales, como gráficas de barra y pastel o figuras en las que se encuentran los porcentajes y valores encontrados; para pasar a realizar el análisis e interpretación de la información. Encontrando que la cultura organizacional tiene influencia en el desempeño organizacional ya que la organización comparte valores, comportamientos, actitudes, creencias y costumbres que influyen en el desarrollo de las actividades y se ven reflejadas en el desempeño de la organización de manera significativa.

En lo que respecta a los objetivos de la organización, es pertinente resaltar que la organización debe trabajar más en asegurarse que todos los

empleados conozcan los objetivos y se identifiquen con ellos ya que pueden ser de valor para la organización y verse reflejados en el desempeño de la misma, en este sentido, valdría la pena rescatar que los objetivos de la organización son muy puntuales, y consisten en actividades indispensables para la mejora de la movilidad urbana, pero carecen de periodos de tiempo estimados en los que deberían cumplirse, siendo esta una ventana de mejora para la organización, que les permitiría en un futuro poder ser evaluarlos con mayor facilidad.

La presente ICR finaliza con las Conclusiones que son algunas reflexiones finales a que se llega después del desarrollo de la investigación, en donde entre otras cosas se rescata que el presente estudio no genera respuestas concretas acerca del fenómeno de la cultura y su relación con la variable del desempeño organizacional, sino que trata de explorar nuevos campos dentro del análisis de las organizaciones, provocando el debate y la discusión para posteriores investigaciones.

Capítulo 1: Fundamentos contextuales

El presente capítulo busca presentar el contexto bajo el cual surge la problemática de la investigación, es decir, presentar a la organización de transporte público en la Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM), a través del principio de movilidad urbana, y las características que esta debe cumplir, primer acercamiento en donde surge el interés de estudiar a fondo las implicaciones culturales en el desempeño de la organización.

El capítulo se desarrolla a través de tres apartados; el primero de ellos describe a la organización de transporte público, a través de conceptos como transporte y sus implicaciones en cuanto a tiempo, destinos y motivos en la ZMVM; el segundo plantea el reto que la movilidad urbana presenta para las organizaciones de transporte público; y el tercer y último apartado, en donde se presenta a la organización del Estudio de caso, Metropolitanos Ruta 30 SA. de CV., presentada como una organización que a través del transporte facilita la movilidad urbana.

1.1 La organización de transporte público en la ZMVM

El transporte es la “relación de oferta y demanda expresada esquemáticamente, por un lado, en cantidad de infraestructuras y medios de transporte y, por el otro, en el número de desplazamientos por persona por día, según motivo, modo, itinerario y tiempo” (Montezuma, 2003:175); es

decir, la organización de transporte público se ocupa no solo de los medios materiales a través de los cuales se desarrolla el servicio, sino que también de las implicaciones numéricas, al tiempo, espacio y motivación que implica dicho servicio en la zona específica en la que este se desarrolle.

La Secretaría de Movilidad del Gobierno del Estado de México menciona que el transporte público “comprende los medios de transporte en que los pasajeros no son los propietarios de los mismos, siendo servidos por terceros (empresas públicas o privadas). El transporte público ayuda al desplazamiento de las personas de un punto a otro en un área de una ciudad, pagando cada persona una tarifa establecida dependiendo de su recorrido”¹, es decir, las organizaciones ya sea públicas o privadas que se dedican a brindar dicho servicio lo hacen a través de medios de transporte que desplazan a personas de un punto a otro, mediante el pago de una tarifa previamente establecida, según la distancia recorrida, que debe estar previamente estipulada, con rutas fijas determinadas por la autoridad de transporte.

En la ZMVM, la mayoría de estos recorridos en transporte público se realizan mediante el “transporte público concesionado”, según la Secretaría de

¹ Secretaría de Movilidad, Estado de México, Transporte público. Disponible en: http://smovilidad.edomex.gob.mx/transporte_publico (fecha de consulta 15 de diciembre de 2018)

Movilidad una concesión es “la cesión de derechos que da el Gobierno del Estado de México a favor de particulares o de empresas, para proporcionar servicios de transporte público”², es así como las organizaciones pueden proporcionar el servicio de manera formal ante el Estado, dicho de otra manera, son los permisos que las organizaciones deben de tener para operar vehículos de pequeña y mediana capacidad para el traslado de personas.

En el Estado de México la autoridad encargada de regular el transporte público es la Secretaría de Movilidad, que la dependencia encargada de planear, formular, dirigir, coordinar, gestionar, evaluar, ejecutar y supervisar las políticas, programas, proyectos y estudios para el desarrollo del sistema integral de movilidad, incluyendo el servicio público de transporte de jurisdicción estatal y de sus servicios conexos.³, dichas acciones son apoyadas por el Reglamento de la Secretaría el cual entre otros aspectos define los tipos de transporte público de pasajeros, colectivo, masivo y mixto; siendo el de tipo colectivo la modalidad que la organización estudiada atiende.

Para el caso particular de la ZMVM que está integrada por dos entidades federativas: la Ciudad de México, que cuenta con 16 alcaldías y 59

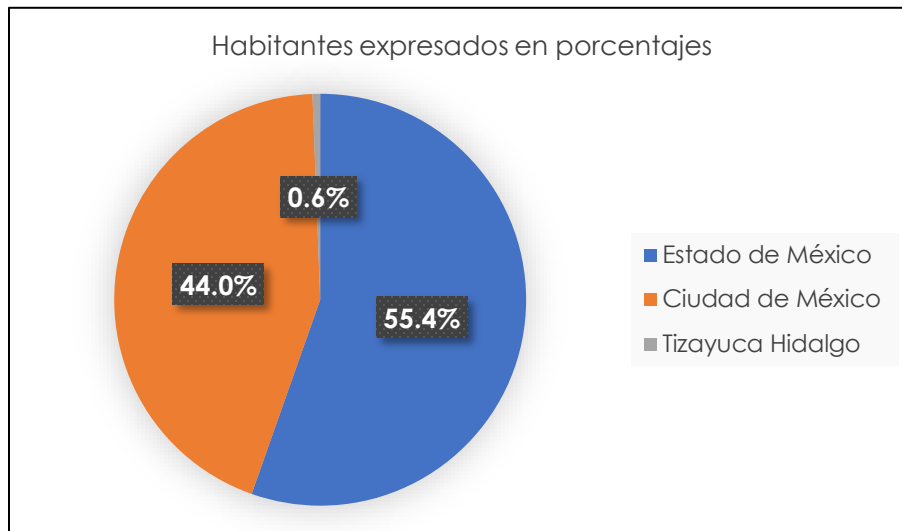
² Ídem

³ Ídem

municipios del Estado de México al que se agrega, Tizayuca, municipio del Estado de Hidalgo; configurándose así la ZMVM como uno de los impulsos al desarrollo tanto de la Ciudad como del Estado de México, ya que desde los años 80's ha permitido a los habitantes desplazarse por la ciudad y poder acceder a los recursos que la urbe ofrece y en particular al empleo, (Negrete, 2012: 17).

La ZMVM es una de las más pobladas del mundo, según cifras del INEGI a través de la Encuesta de Origen Destino 2017, en dicha zona se tiene una población de más de 20 millones de personas, de las cuales 8.8 millones se encuentran establecidas en la Ciudad de México y más de 12 millones en los 59 municipios conurbados del Estado de México y Tizayuca Hidalgo, este último según la Encuesta Intercensal 2015 tiene una población de 119 442 habitantes, dichas cifras son representadas a continuación en la Grafica 1, expresadas en porcentajes.

Grafica 1. Habitantes de la ZMVM



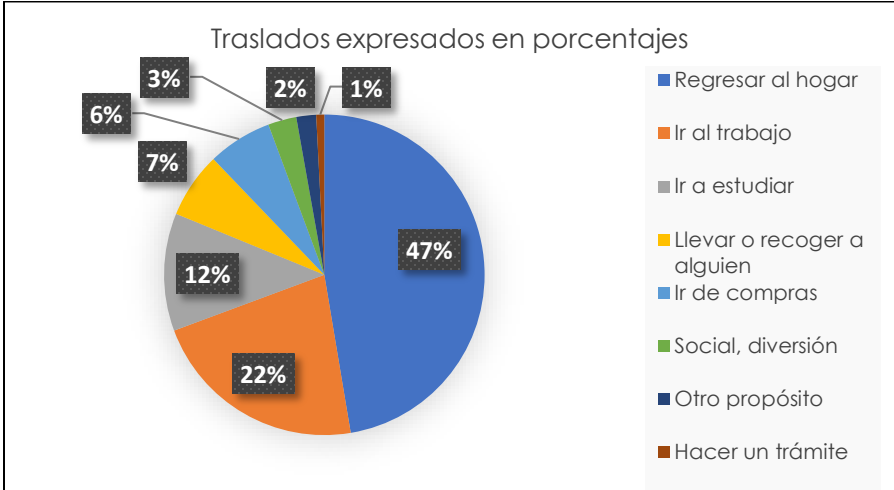
Fuente: Elaboración propia con base en Encuesta de Origen Destino 2017 y Encuesta Intercensal 2015

Como podemos observar, la mayoría de la población de la ZMVM se encuentra establecida en el Estado de México con un 55.4%, después la Ciudad de México con un 44%, y Tizayuca, Hidalgo con un 0.6%, dicha población de la ZMVM realiza una movilidad interestatal, según los registros del total de viajes que se generan o tiene origen en la CDMX, 2.16 millones tiene como destino algún municipio de la zona conurbada del Estado de México o Tizayuca; en correspondencia, de los viajes que se generan en alguno de los municipios conurbados, 2.25 millones de ellos llegan a alguna de las alcaldías de la CDMX.

Como se mencionaba con anterioridad, el estudio del transporte implica tener conocimiento de las cifras de los viajes que se realizan, por lo que con base a datos de la Encuesta de Origen-Destino 2017 encontramos que se

realizan 15.57 millones de viajes en transporte público en la ZMVM, y en 3 de cada 4 se usa el servicio colectivo (microbús o combi), y los principales motivos son los que se presentan en la gráfica 2.

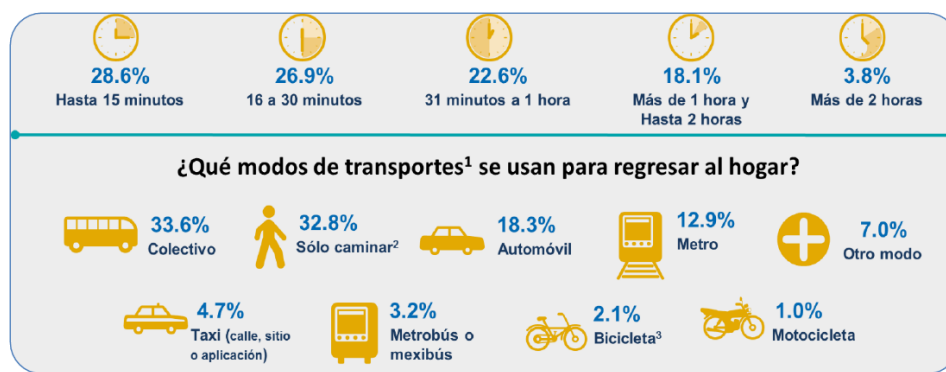
Grafica 2. Motivos de los traslados en la ZMVM



Fuente: Elaboración propia con base en Encuesta Origen - Destino en Hogares de la Zona Metropolitana del Valle de México, 2017

Como lo muestra la gráfica las tres principales razones por las que se realizan los viajes son: Regresar al hogar con un 47%, ir al trabajo con un 22% e ir a estudiar con un 12%, a continuación, se presentan gráficos que ayudan a ilustrar tiempo y medio de transporte de los tres principales motivos de realizar el viaje:

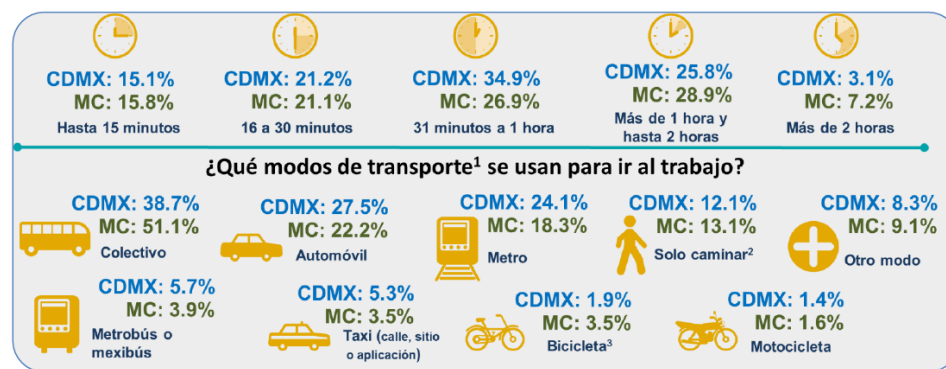
Imagen 1. Viajes para regresar al hogar en la ZMVM



Fuente: INEGI. Encuesta Origen - Destino en Hogares de la Zona Metropolitana del Valle de México (EOD) 2017.

En el caso de los viajes para regresar al hogar encontramos que el medio de transporte más utilizado es el colectivo (33.6%) y los tiempos de traslado van desde los 15 minutos (28.6%), hasta más de 2 horas (3.8%) los menos.

Imagen 2. Viajes para ir al trabajo

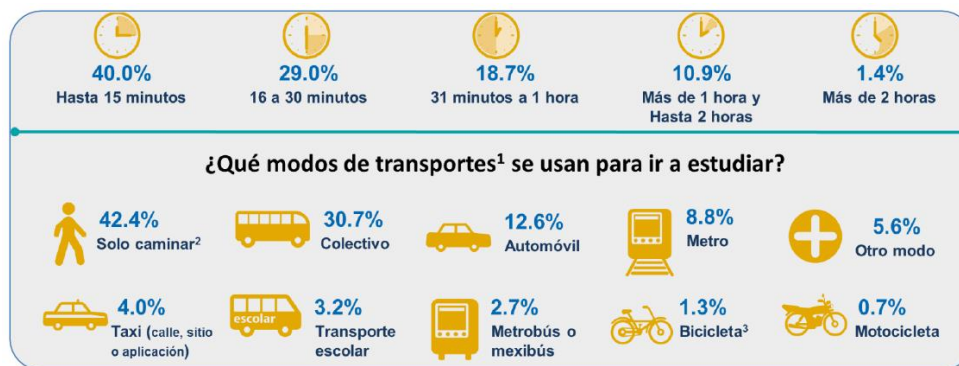


Fuente: INEGI. Encuesta Origen - Destino en Hogares de la Zona Metropolitana del Valle de México (EOD) 2017.

Para los viajes por motivo de trabajo encontramos que su duración varía dependiendo el área geográfica de residencia del viajero, en los municipios conurbados el mayor porcentaje de viajes dura de 1 hasta 2 horas (28.9%),

mientras que para la Ciudad de México la duración del viaje es de 31 minutos a 1 hora (34.9%); siendo en ambos casos el colectivo el transporte más usado.

Imagen 3. Viajes para ir a estudiar



Fuente: INEGI. Encuesta Origen - Destino en Hogares de la Zona Metropolitana del Valle de México (EOD) 2017.

Finalmente, los viajes para ir a estudiar presentan una duración de hasta 15 minutos (40%), desarrollándose la mayoría caminando (42.4%).

En resumen, la ZMVM es una de las zonas más pobladas del mundo, lo cual representa una ventana de oportunidad para las organizaciones dedicadas a ofrecer el servicio de transporte público, que no solamente es para residentes de la Ciudad de México, también la zona conurbada, que incluye a los municipios del Estado de México e inclusive uno del Estado de Hidalgo, las personas que son trasladadas lo hacen en su mayoría a través de microbuses y combis, los principales motivos son regresar a casa, ir al trabajo y a estudiar, estos recorridos llegan a tardar un tiempo mínimo de 15 minutos, y un máximo de 2 horas, dependiendo el lugar de origen; lo anterior

enmarca el panorama al que las organizaciones de transporte público en la ZMVM se enfrentan, así como al reto de la movilidad urbana, que de enfrentarlo genera un valor mayor a la organización, al servicio que brindan pero sobre todo al usuario.

1.2 El reto de la movilidad urbana

¿Qué diferencia hay entre transporte y movilidad? ¿Por qué existen dos términos distintos? ¿Son sinónimos? Si no lo son ¿qué los diferencia? Estas preguntas, simples, resultan no siempre fáciles de responder.

La nueva literatura que recrea el concepto de movilidad y enfatiza en lo cultural y lo subjetivo, distingue entre transporte y movilidad. Si bien se sostiene una íntima interpenetración entre ambos conceptos, pues sin transporte no hay movilidad ni transporte sin movilidad, movilidad y transporte no resultan sinónimos. En un primer trazo grueso de definición, la distinción apunta a entender la movilidad urbana como una performance en el territorio, y al transporte como el medio o vector que realiza el desplazamiento (Gutiérrez, 2012:55).

El concepto de movilidad urbana ofrece una perspectiva de los individuos en su realidad socioeconómica y espacial (edad, género, categoría sociolaboral) más amplio que el término transporte, el cual se limita a una relación de oferta y demanda (Montezuma, 2003:176). Es decir, al tratar la

movilidad y no el transporte se centra la problemática en la persona y su entorno, y no únicamente en sus desplazamientos.

La movilidad urbana como performance en el territorio remite a un concepto de espacio social, a uno efectivamente producido y organizado por una sociedad concreta en una situación determinada en tiempo y lugar (Gutiérrez, 2012:65).

La movilidad urbana en los países en desarrollo como lo es México está condicionada por un sinnúmero de factores históricos, sociales, económicos, políticos y espaciales de escala macro o micro y de orden estructural o coyuntural; los siguientes cuatro factores resultan ser los principales condicionantes de la movilidad cotidiana (Montezuma, 2003:178):

- Crecimiento urbano acelerado.
- Desarticulación entre forma urbana y sistema de movilidad.
- Concentración de actividades en las áreas centrales.
- Segregación socioeconómica y espacial.

La movilidad urbana se vuelve un “factor determinante tanto para la productividad económica de la ciudad como para la calidad de vida de sus ciudadanos y el acceso a servicios básicos de salud y educación” (Banco de Desarrollo de América Latina, CAF, 2013), es así, que la Organización de las Naciones Unidas refiere que la movilidad se ha

convertido en uno de los asuntos prioritarios por atender y resolver en las agendas gubernamentales, por lo que sigue presentando diferentes retos en la actualidad como la extensión y calidad del transporte público y más aún en las grandes ciudades y zonas conurbadas.

Lo anterior nos hace pensar en que la movilidad ha llegado a tener un papel desafiante en la gran ciudad, y esto se debe sin lugar a duda a que la mayoría de la población mundial vive en zonas urbanas. De acuerdo con "la décima edición del informe Demographia World Urban Areas, la población mundial que habita en ciudades ha superado en el año 2014 con un 51% a la que vive en zonas rurales con un 49%" (Núñez, 2015), lo que nos hace confirmar la necesidad de políticas públicas eficientes que regulen a las organizaciones a través de las cuales se lleva a cabo el desplazamiento masivo.

Por lo tanto, podemos observar que una organización dedicada al transporte hoy en día no solo puede concentrarse en la oferta y demanda del servicio, el reto en la actualidad es que la organización pueda lograr una perspectiva más completa, como ya se mencionaba con anterioridad, al tratar la movilidad y la problemática a la que se enfrenta es enfocarse en las personas a las que proporciona el servicio y su entorno, y no únicamente en sus desplazamientos.

Ahora bien, para el caso particular del transporte en la ZMVM y con base en la Encuesta sobre Seguridad y Victimización en el Transporte 2018 encontramos que esta zona presenta los siguientes factores de riesgo asociados con la victimización en los trayectos cotidianos:

- 1) La edad está asociada a la vulnerabilidad de ser víctima de un delito: los jóvenes de 18 a 25 son el grupo de edad más vulnerable.
- 2) El tiempo que las personas pasan desplazándose está fuertemente asociado con la victimización, ya que quienes pasan entre una y dos horas desplazándose son significativamente más propensos a ser víctimas de delitos.
- 3) Los hombres (54%) tienen más alta probabilidad de ser víctimas de robo con violencia que las mujeres (43%).
- 4) Los habitantes de Nezahualcóyotl, Chimalhuacán, la Paz, Ecatepec, Naucalpan, Nicolás Romero, Tecámac, Tlalnepantla, Cuautitlán Izcalli y Chalco Solidaridad tienen probabilidades de 63% a 92% de ser víctimas de robo con violencia en el transporte público.
- 5) Dentro de la Ciudad de México, habitantes de ciertas áreas dentro de alcaldías como Iztapalapa, Azcapotzalco, Gustavo A. Madero y algunas áreas dentro de la alcaldía de Coyoacán tienen niveles de robo con violencia en sus trayectos cotidianos de entre 54 a 63%.

- 6) En cuanto al robo sin violencia, los resultados muestran que estadísticamente todas las personas son igualmente vulnerables a ser víctimas, con una probabilidad promedio de 30%.
- 7) El acoso sexual en los trayectos cotidianos afecta desproporcionadamente a las mujeres, quienes tienen 40% de probabilidad de ser víctimas de este delito y los hombres 10%. Las jóvenes de entre 18 a 25 y 26 a 35 años tienen una probabilidad mucho mayor de ser víctimas de acoso sexual, 29% y 30%, respectivamente.
- 8) La probabilidad de ser víctima de acoso sexual para una mujer que pasa hasta 15 minutos en el transporte es de 28% y ésta aumenta a 53% para una mujer que pasa más de dos horas en el traslado.
- 9) El estudio demuestra, también, que el ingreso ayuda a mitigar riesgos; ello se debe, en primer lugar, a que quienes cuentan con mayores recursos viven en colonias de la ZMVM más seguras, también se debe a que los ingresos están asociados a tener automóvil privado y utilizarlo en forma exclusiva.

Lo anterior es muestra de que la movilidad urbana se ha convertido en el reto de toda organización dedicada al transporte, esta debe de ocuparse ya no solo de los medios y logística del viaje, debe tomar en cuenta aspectos como lo son la inseguridad, la zona, los motivos del viaje, entre muchos otros factores que permiten armar una estrategia integral para la organización y

su funcionamiento, como lo es el caso de la organización analizada en la presente investigación, de la que a continuación conoceremos un poco más.

1.3 Metropolitanos Ruta 30 SA. de CV.

La organización objeto de estudio de la presente investigación lleva por nombre Metropolitanos Ruta 30 S.A. de C.V., organización que se dedica a la prestación del servicio de transporte público a pasajeros de los municipios de Coacalco, Ecatepec y Tultitlán en el Estado de México, que se trasladan dentro de los mismos municipios y al Paradero del Metro Indios Verdes en la Alcaldía Gustavo A. Madero, de la Ciudad de México, es decir el área geográfica de operaciones la Zona Metropolitana del Valle de México, traslados que se realizan en combis y camiones.

Dicha zona se conforma como una de las más pobladas del país, dando lugar a la concentración del poder económico, político y social del país; a raíz del crecimiento poblacional de la Ciudad de México en la década de y en años posteriores, debido a que miles de familias migraron hacia el Estado de México con la finalidad de establecerse en las localidades donde Infonavit y el sector privado construyeron unidades habitacionales.

Uno de los efectos del movimiento poblacional fue la excesiva demanda de movilización a través del servicio público de transporte, razón por la cual en el año de 1981, vecinos de los municipios de Tultitlan, San Andrés Jaltenco y

Coacalco, se organizaron y conformaron la agrupación "Servicios Colectivos Prados", con el objetivo de trasladar a los habitantes de Prados Ecatepec mediante el establecimiento de rutas a través de los municipios de Coacalco, Ecatepec y Tlalnepantla, del Estado de México así como al paradero del Metro Indios Verdes, en la Ciudad de México.

En agosto de 1984 se constituye la "Agrupación de Permisarios de Transporte Colectivo Prados de Tultitlán, Unidad Morelos, Jaltenco, Metro Indios Verdes y Ramales Asociación Civil", con esta modificación el 20 de septiembre de 1984 se lleva a cabo el censo estadístico por parte de las oficinas de inspección de vehículos de la Dirección General de Seguridad Pública y Tránsito del Gobierno del Estado de México; obteniendo la clave AR 30 (Ruta 30) y el registro para ser considerado como concesionamiento.

En agosto de 2002 se divide la Secretaría de Comunicaciones y Transportes en el Estado de México, naciendo así la Secretaría de Transportes, quien pone en marcha el ordenamiento del transporte público en todas sus modalidades y la aplicación de sus leyes y normas.

En mayo de 2003, la ley aplica sus programas para la Conversión de Asociación Civil a Sociedad Mercantil, con el objetivo de ofrecer un mejor servicio, propiciando la cuarta transformación jurídica en la historia de la ruta bajo el nombre de Metropolitanos Ruta 30 S.A. de C.V.

A la fecha, Metropolitanos Ruta 30 concluyó con los programas que emitió el Gobierno del Estado de México, a través de la Secretaria de Transportes los cuales consistían en la conversión de Sociedad Civil a Sociedad Mercantil, digitalización de expedientes, validación de estos, cromática de las unidades y el reemplacamiento metropolitano.

Lo anterior delimita el contexto bajo la cual se conforma la organización, en un principio como ya observamos se establece como una organización que ofrece el servicio de transporte a comunidades que colindan con la CDMX, pero al paso del tiempo y las características que presentan las comunidades a las que presta el servicio, la organización da un paso más adelante, ahora no solo se trata de transporte, se trata de atender a la movilidad urbana de la mejor manera posible, por lo que ya desde hace unos años se encuentra reformulando su servicio de diferentes maneras, a continuación presentamos los servicios que ofrece.

El transporte denominado “colectivo”, es utilizado para nombrar a aquellas unidades que ofrecen las condiciones de espacio y consumo para movilizar a un elevado número de pasajeros, en comparación a un automóvil de uso personal. La flotilla que constituye a Metropolitanos Ruta 30 S.A. de C.V., consta aproximadamente de 400 unidades, las cuales comprenden camionetas y camiones modelos 2002-2018, aseguradas por instituciones

autorizadas por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, proporcionando cobertura total a los pasajeros y daños a terceros.

Todos los operadores cuentan con todos sus documentos de identificación y domicilio actualizados y con su licencia de conducir vigente. Ruta 30 realiza antidoping y alcoholímetro periódico a los operadores con la finalidad de garantizar la seguridad de los pasajeros y de terceros.

Actualmente existen tres tipos de servicios que en gran medida atienden a las condiciones de la ZMVM enfrenta en la actualidad:

- I. Ordinario: servicio para hombres y mujeres que traslada a los usuarios desde las 4:00 am. hasta las 00:30 am., se lleva a cabo en combis y camiones (Imagen 4 y 5) con un costo de \$16.00, el servicio realiza ascensos y descensos a lo largo de toda la ruta.
- II. Rosa: servicio dirigido a las usuarias y niños menores de 12 años, los horarios de salida ya se encuentran establecidos y se lleva a cabo en camiones especiales para el servicio (Imagen 6), su costo es de \$20.00, el servicio solo presenta descensos a lo largo de la ruta.
- III. Nocturno: servicio para hombres y mujeres que se realiza a partir de las 00:30 am. hasta las 4:00 am., se lleva a cabo en combis (Imagen 4) con un costo de \$30.00, el pasajero es llevado a zonas mucho más cercanas a su domicilio.

Imagen 4. Combi Metropolitanos Ruta 30 SA. de CV.



Fotografía de Santiago Morales, Ciudad de México, 2019

Imagen 5. Camión Metropolitanos Ruta 30 SA. de CV.



Fotografía de Santiago Morales, Ciudad de México, 2019

Imagen 6. Camión Rosa Metropolitanos Ruta 30 SA. de CV.



Fotografía de Santiago Morales, Ciudad de México, 2019

El servicio se realiza mediante sus tres diferentes variantes llegando a sus seis terminales, especificadas a continuación:

1. Terminal Prados

Ubicada en: Av. Prados Centro, esquina con calle Zodiaco, Prados de Ecatepec, Tultitlán, Estado de México.

Destinos: Indios Verdes, San Cristóbal, Clínica 68, Mexibus Central de Abastos, Plaza Coacalco.



Fotografía de Santiago Morales, Estado de México, 2019

2. Terminal Alborada

Ubicada en: Av. Canal de Castera, esquina Anastasio Bustamante, Unidad Morelos 2ª Sección, Tultitlán, Estado de México.

Destinos: Indios Verdes, San Cristóbal, Clínica 68, Plaza Coacalco.



Fotografía de Santiago Morales, Estado de México, 2019

3. Terminal Jaltenco

Ubicada en: Av. Canal de Castera, esquina Península, Jaltenco, Estado de México.

Destinos: Indios Verdes, San Cristóbal, Plaza Coacalco.



Fotografía de Santiago Morales, Estado de México, 2019

4. Terminal Paseos

Ubicada en: Av. Recursos Hidráulicos, esquina calle Tormenta, Ecatepec, Estado de México.

Destinos: Indios Verdes, San Cristóbal.



Fotografía de Santiago Morales, Estado de México, 2019

5. Terminal Central de Abastos

Ubicada en: Av. Central 265, Santa Cruz Venta de Carpio, Ecatepec de Morelos, Estado de México.

Destinos: Prados.



6. Terminal Indios Verdes

Ubicada en: Av. Insurgentes Norte y Av. Ticomán, Delegación Gustavo A. Madero, Ciudad de México, Andén K, frente al módulo CETRAM.

Destinos: Prados, Alborada, Jaltenco, Paseos, San Cristóbal.



Fotografía de Santiago Morales, Ciudad de México, 2019

Existen un sinnúmero de aspectos a estudiar en una organización, al realizar los primeros acercamientos a Ruta 30 SA. de CV., fue visible el trabajo que la organización hace día con día para cumplir con sus actividades, ya que a través del transporte facilitan la movilidad urbana de miles de personas, y es aquí cuando llama la atención estudiar qué hay dentro de Metropolitanos Ruta 30, como una variable organizacional tan importante como la cultura puede influenciar en el desempeño. La presente investigación pretende

presentar un acercamiento a la realidad que viven las organizaciones mexicanas, una que se encuentra entre las mejores de la ZMVM en cuanto a transporte se refiere, contribuyendo así al trabajo de los estudios organizacionales a través de la mirada de la cultura organizacional.

Capítulo 2: Fundamentos teóricos

El este capítulo se presentan los fundamentos teóricos que guían la investigación, a través del abordaje de los estudios de la organización con un enfoque cultural, así como las definiciones de cultura organizacional y desarrollo organizacional, que permiten construir la base teórica sobre la cual podremos realizar el análisis del estudio de caso.

El capítulo se desarrolla a través de cuatro apartados; en el primero, se resalta la importancia de estudiar a las organizaciones y se realiza un recorrido a través de la TO y los EO; en el segundo, se observa la relación entre el análisis de las organizaciones y la perspectiva de la cultura a través de diferentes autores; en el tercer apartado se abordan los diferentes conceptos de cultura organizacional; para llegar al cuarto en donde se define el concepto de desarrollo organizacional, todo lo anterior permite plantear como se entenderán los aspectos teóricos para la presente investigación.

2.1 El estudio de las organizaciones

En la actualidad los estudios sobre la organización han tomado una mayor fuerza, por lo que se vuelve necesario indagar en el por qué las organizaciones constituyen un objeto de estudio relevante, es decir, ¿por qué estudiar a las organizaciones?

Vivimos en un mundo conformado de organizaciones lo que significa que los individuos estamos relacionados con éstas de diversas formas, generando procesos sociales, culturales, económicos y políticos, al pasar gran parte del tiempo teniendo una estrecha relación con ellas; su influencia también se traslada a la sociedad, ya sea que las relaciones interorganizacionales influyen directa e indirectamente en los niveles individual y social, estas siempre tendrán resultados tanto positivos como negativos para los individuos y la sociedad (Hall, 1996:38).

Al estar presentes en los diversos espacios de la vida actual, las organizaciones se vuelven símbolo e instrumento de relaciones sociales, económicas, políticas, culturales, etcétera, podemos considerar a éstas como elementos que articulan y estructuran a la sociedad, es por ellos que el estudio de estas se torna relevante. Desde este punto de vista, el estudio de las organizaciones tanto funcional como teóricamente es fundamental para el desarrollo de las ciencias sociales y humanas.

A las organizaciones es posible concebirlas como elementos que articulan y estructuran a la sociedad a la que convierten en organizada y organizacional al mismo tiempo, en este sentido es preciso pensarlas como un espacio socio vital por excelencia donde nos construimos y reconstruimos como seres sociales, en el cual y donde de acuerdo con (Montaño, 2007:26)

miramos al otro no simplemente como una fuente de información sino como un ser humano que busca constantemente reconstruirse.

Al caracterizar a la sociedad contemporánea como sociedad de organizaciones, la organización se convierte en una institución social dominante en nuestras vidas, sin embargo, existe un proceso de influencia mutua, ya que ésta influye en nuestras vidas y el crecimiento de la sociedad que constituimos las transforma y de este modo se mantiene y se reproduce según sea el crecimiento de la sociedad. (Scott, 1981:17) señala que un indicador de la importancia de las organizaciones es su prevalencia en cada campo de la vida social, las organizaciones racionalizan la vida de las personas, de alguna manera ejercen una influencia mutua; ya que condicionan, limitan y restringen los objetivos que persiguen las personas. Así las organizaciones son de importancia social por su ubicuidad, su impacto en el poder y el estatus, y sus efectos en la personalidad y el desempeño.

El estudio de las organizaciones está compuesto por dos paradigmas de estudio, que también pueden considerarse como bloques de narrativas teórico-metodológicas: la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales (en adelante TO y EO), que en principio pueden parecer de manera tajante diferentes por el rompimiento paradigmático en al menos tres niveles: ontológico, epistemológico y metodológico.

A continuación, se hace un breve recorrido a través de las narrativas, teorías, escuelas y/o enfoques que integran cada paradigma con la finalidad de identificar el momento en que aparece la cultura como elemento de estudio en las organizaciones, sin embargo, antes de describir cada uno es preciso introducirnos al objeto de estudio, «la organización», no existe como tal una definición uniforme, sino una multiplicidad de definiciones, por lo que resulta oportuno aproximarnos al concepto:

Desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales, la organización es un entramado de situaciones diversas que no buscan un común denominador a manera de cierta universalización, presenta rasgos particulares de cada organización, circunscrita por una historia y un tiempo específicos. Este carácter social hace que en la organización se entrecrucen diversas lógicas de acción en donde múltiples actores propugnan por disímiles proyectos sociales y, por lo mismo, distintas interpretaciones del sentido institucional, reflejando intereses particulares, como también ilusiones, fantasías y angustias (Montaño, 2004:9).

De acuerdo con Hall una organización es:

Una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membrecías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo

general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad. Hall (Hall, 1996:33)

Ésta es una de las definiciones más aceptas debido que en principio toma en consideración diversos elementos. Podemos analizar que la organización es más que la suma de los elementos que forman parte de ella, la organización no son las normas, las actividades, la estructura, el ambiente, las metas, los miembros, los procesos y/o las fronteras, la organización es la mixtura de estos elementos.

Teoría de la Organización

La TO posee un carácter multidisciplinario; ya que se constituyó a través de diversas disciplinas, según (Dávila, 2001:15) esto nos permite arribar a diversos conocimientos que son producto de ella, recibió influencia de teóricos importantes como Weber (1922), Mayo (1972), Crozier (1963), Simon (1988), entre otros, es considerada de origen anglosajón; por ser producto de la realidad organizacional estadounidense y británica y surgir en estrecha relación con las necesidades del capitalismo industrial en 1937.

Según (Zey-Ferrell, 1981:190) la TO aportó los primeros marcos para comprender el fenómeno organizacional, a través de un carácter positivista, funcionalista y pragmático. En este sentido Ibarra (2006:96) asegura que

puede ser considerada como una respuesta teórica-práctica a los problemas enfrentados por la gran empresa moderna. El conocimiento que emerge se construye por acumulación más que por evolución. Este paradigma está integrado por las siguientes teorías, escuelas y/o corrientes:

Cuadro 1. Teoría de la organización

Teoría, corriente o escuela	Tesis central	Autores relevantes
Administración científica	One best way, thinking department, máxima prosperidad, separación trabajo manual del trabajo intelectual	Frederick W. Taylor (1911)
Administración industrial y general	Operación administrativa: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar	Henri Fayol, (1916)
Relaciones Humanas	Las organizaciones deben ser espacios en donde el hombre alcance la satisfacción de sus necesidades a través de la participación y el trabajo organizacionales	Mayo (1933), Roethlisberger, Dickson (1939)
Teoría de la burocracia	La racionalidad es el fundamento explicativo de las organizaciones y la burocracia modernas	Weber (1920), Merton (1957), Crozier (1963)
Escuela del comportamiento	La racionalidad en la toma de decisiones es una racionalidad limitada	Simon (1947), Simon, Smithburg y Thompson

		(1950), March y Simon (1958), Cyert y March (1963)
Teoría de la contingencia	Existe una relación bidireccional entre organización y medio ambiente	Woodward (1958), Perrow (1970), Child, Hall, Pugh, Thompson, Lawrence y Lorsch, Blau, Emery y Trist, Chandler, Heydebrand
Nuevas relaciones humanas	La estructura informal es resultado patológico de la estructura formal. Deben crearse estructuras flexibles.	Bennis (1966), McGregor (1969), Argyris (1973)

Fuente: elaboración propia con base en Barba 2013:143-145

Los principios de la administración científica se sustentan en una nueva forma de organización basada en la racionalización y control de trabajo y su visión del hombre es "apéndice de la máquina". En la escuela de las Relaciones Humanas, se da un reconocimiento al individuo como ser humano, se toman en consideración las relaciones informales, en sí el hombre se piensa como un ser con sentimientos, que posee necesidades como hablar y ser escuchado, ésta escuela da pauta para cambiar la perspectiva que se tenía del hombre hasta el momento, en tanto las teorías de la burocracia, conciben al hombre como un ser político que posee una capacidad estratégica, es decir, se centran en los procesos políticos que tienen lugar en la organización. En lo que respecta a la escuela del comportamiento, ésta se centra en la toma de decisiones, por ende, el

hombre se piensa como un tomador de decisiones, por lo que el individuo es pensado como hombre administrativo. Bajo el enfoque de la contingencia, se centra en la relación entre las estructuras de la organización y el ambiente en consecuencia no se considera la presencia del individuo. Por último, las nuevas relaciones humanas, al igual que la escuela de las relaciones humanas hay un reconocimiento del hombre como ser humano, en este caso la idea que se tiene del individuo es como un hombre motivado y competente.

Al hacer este recorrido por las teorías, corrientes y/o escuelas que integran la TO y puntualmente en la manera que conciben al hombre, es preciso notar que, si bien la escuela de las relaciones humanas hace un reconocimiento del ser humano, contempla la importancia que tiene la motivación a través del aspecto humano, así como las relaciones informales y las nuevas relaciones humanas retoman algunos de estos aspectos, ahondan en la motivación y las necesidades del individuo, toman en consideración que existe una inadecuación entre el individuo y la estructura formal, resumen si bien estas corrientes de la TO consideran al hombre como un ser con sentimientos, necesidades y motivaciones todavía no están presentes aspectos como la cultura.

Estudios Organizacionales

Para entender qué son los EO, es preciso aclarar brevemente las diferencias y similitudes en relación con la Administración y la TO, la administración de acuerdo a (Barba,2013:130), es retomada en 3 aspectos a través de los cuales puede ser entendida, como práctica, segundo como disciplina con el surgimiento de la organización moderna y por último como profesión, en el uso de herramientas y principios en la aplicación de conocimientos, es vista como la disciplina que permitió el desarrollo de los EO.

Los EO surgieron en Gran Bretaña, en la década de los 80, centrados en la perspectiva crítica de la organización, su génesis se ubica en la discusión sobre las grandes limitaciones que la TO tenía para entender, comprender y explicar a las organizaciones, en donde la eficiencia es analizada como una de las múltiples problemáticas de las organizaciones, “la internalización de los Estudios Organizacionales marca el fin definitivo del one best way, abriendo las puertas a la consideración de realidades locales que muestran que, más allá de las formas estadounidenses de organización, siempre hay alternativas” (Ibarra, 2006: 101).

Continuando con este orden de ideas, los EO pueden ser pensados como una evolución de la TO, según Reed, nacen del debate de las narrativas: “es el enfrentamiento entre las tradiciones narrativas rivales, particularmente cuando sus tensiones internas y contradicciones o anomalías están expuestas más clara y cruelmente, lo que proporciona el dinamismo

intelectual esencial a través del cual el estudio de la organización se redescubre y se renueva" (Reed, 1996: 51).

En este sentido los EO han aportado diversas perspectivas para comprender los fenómenos organizacionales, sin embargo, son un constructo inacabado; ya que "su definición, alcances, propuestas teóricas y metodológicas, así como las características propias, están lejos de ser esclarecidas" (Gonzales-Miranda, 2014: 43) y debido a esto únicamente contamos con definiciones inacabadas. De acuerdo con Montaña (2007), no debe esperarse nunca un modelo terminado, sino una aproximación cada vez más fina a una realidad siempre cambiante, es decir, un eterno modelo para armar.

Los EO contemporáneos se encuentran en una coyuntura histórica y en un contexto social donde las antiguas "certezas" ideológicas y "soluciones" técnicas que alguna vez sostuvieron su "disciplina" son fundamentalmente puestas en duda (Reed, 2006:45). Estos se acercaron cada vez más a la fragmentación teórica y hacia una ideología ubicada en el polo opuesto a la tradicional, en resumen "los EO se constituyen como práctica intelectual dinámica, permeada por las controversias teóricas y los conflictos ideológicos relativos a las formas en que "la organización" puede y debería ser" (Reed, 2006: 46).

Según Clegg y Hardy , definir los EO no es una tarea fácil, en la introducción del Tratado de Estudios Organizacionales estos autores hacen una aproximación sobre lo que son, definiéndolos como: “serie de conversaciones, en particular las de los investigadores de estudios de la organización que ayudan a constituir organizaciones a través de términos derivados de paradigmas, métodos y suposiciones, derivadas de conversaciones anteriores” (Clegg y Hardy, 2006: 1). Las conversaciones existentes y la intención de “hacer conversaciones” tiene como finalidad generar nuevos textos, nuevas formas de comprender, en esencia esto son los EO, conversaciones que dan origen a conocimientos derivados de paradigmas anteriores, que abren la posibilidad de que diversas disciplinas estudien a las organizaciones, de ahí deviene la idea de que los EO son un conjunto de paradigmas, lo que nos aleja de una teoría única, en la siguiente tabla se enuncian algunas de las principales corrientes de estudio:

Cuadro 2. Corrientes de estudio de los Estudios Organizacionales

Corriente de estudio	Concepto o ideas relevantes	Autores relevantes
Organizaciones posmodernas	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas formas de organización: organizaciones posburocráticas, organizaciones postayloristas, organizaciones posmodernas • Toyotismo y <i>lean production</i> • Reestructuración de los sistemas productivos como modernización reflexiva • Flexibilidad organizacional 	Coriat (1998); Clegg (1990a); Clarke y Clegg (1998); Heydebrand (1989); Pries (1995); Saisaulieu <i>et al.</i> (1995); Schonberger (1988); Sengenberger

		(1993); Berggren (1994)
Teorías de la ambigüedad organizativa	<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre, ambigüedad e interpretación en los procesos organizativos y decisorios • Anarquías organizadas • Elementos y sistemas flojamente acoplados • <i>Garbage can model</i> (decisiones por descuido, por coyuntura o resolución expresa) 	Cohen y March (1986); Cohen, March y Olsen (1997); March (1994); Weick, (1976)
Nuevo institucionalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Reglas, valores, prácticas, roles y rutinas como componentes esenciales de la institución • Ambientes y marcos institucionales como determinantes de la estructura y acción organizacional • La organización como una institución en sí misma • Procesos de institucionalización (habitación, objetivación, sedimentación) • Campo organizacional, isomorfismo institucional y mecanismos de cambio isomorficos (mimético, coercitivo normativo) • Mitos racionalizados • Lógica de lo apropiado frente a la lógica de la consecuencia • Instituciones agregativas e integrativas • La institución como el conjunto de reglas regulativas, normativas y cognitivas • Costos de transacción, oportunismo, principal-agente 	DiMaggio y Powell, (1983); Powell y DiMaggio (2000); March y Olsen (1997); Meyer y Rowan (1977); Peters (2003); Tolbert y Zucker (1996); Zucker (1987 y 2000); Jepperson (2000); Williamson (1989); North (1993); Scott (1995)
Análisis estratégico y poder en las organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Acción organizada, sistema de acción concreto y mecanismos de regulación • Juego como metáfora para el estudio de las relaciones de poder • Capacidad estratégica de los actores para la consecución del ejercicio del poder • La regla como fundamento de las relaciones de poder y el poder como fundamento de la acción organizada • El micro y el macro poder (relaciones de poder intraorganizacionales y relaciones de poder interorganizacionales) • El ejercicio de poder como forma discursiva, control, conflicto, dominación • Visiones del poder (funcional, disfuncional y crítico) y relaciones de poder abiertas, encubiertas y latentes 	Clegg (1979 y 1990b); Clegg y Hardy (1996); Crozier y Friedberg (1990); Friedberg (1997); Hardy (1995); Hickson <i>et al.</i> (1997 y 1974); Mintzberg (1999); Pfeffer (1993); Pfeffer y Salancik (1977 y 1997); Zald (1970)
Cultura en las organizaciones y análisis transcultural	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura como variable externa (análisis transcultural), cultura como variable interna (cultura corporativa), cultura como metáfora de raíz (cultura organizacional) • Culturas y subculturas organizacionales • Tipos de cultura (departamental, profesional, laboral) • Culturas organizacionales integradas, diferenciadas y fragmentadas • Metáforas culturales (la cultura organizacional como mecanismo regulador, pegamento social, vaca 	Allaire y Firsirotu (1999); Alvesson (1993); Alvesson y Berg (1999); Czarniawska Jeorges (1999); Deal y Kennedy (1985); Denison (1990); Frost <i>et al.</i> (1989 y 99); Hofstede

	<p>sagrada, ritos controlados, suposiciones básicas, discurso de dominación, reflejo de operaciones inconscientes de la mente, sombrilla)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identidad y simbolismo • Mitos, ritos valores, ideologías, creencias, artefactos simbólicos, lenguajes, historias y sagas organizacionales como componentes de los diversos niveles culturales de la organización • La organización como espacio de construcción e interpretación social de la acción y el significado • La organización como espacio de creación y control de la cultura (la cultura como herramienta administrativa) • La influencia cultural en el <i>management</i> (índices de distancia de poder, individualidad, masculinidad y aversión a la incertidumbre) 	<p>(1984 y 1997); Martin (1999); Peters y Waterman (1984); Schein (1997); Smircich (1983); Smircich y Calás (1989)</p>
<p>Antropología de las organizaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las dimensiones fundamentales del ser humano (el ser humano como un ser genérico, singular e histórico; el ser humano como un ser de palabra, reflexión, acción, espacio, subjetividad, interpretación, significación, deseos, pulsiones, sentimientos y afectos) no deben ser ajenas a los espacios organizacionales 	<p>Chanlat, A. (1995); Chanlat, J. F. (1990, 1994 y 1998); Dufour (1995)</p>

Fuente: elaboración propia con base en De la Rosa y Contreras 2007:17-67

Es en el campo de los Estudios Organizacionales en que se ubica la presente Idónea Comunicación de Resultados, ya que aborda problemáticas propias de la cultura organizacional en una empresa mexicana dedicada al servicio de transporte público.

A partir de los fundamentos teóricos presentados con anterioridad es que podemos estar en la posibilidad de exponer qué entendemos por cultura en las organizaciones, pero antes de ellos, hablemos sobre la cultura y las organizaciones.

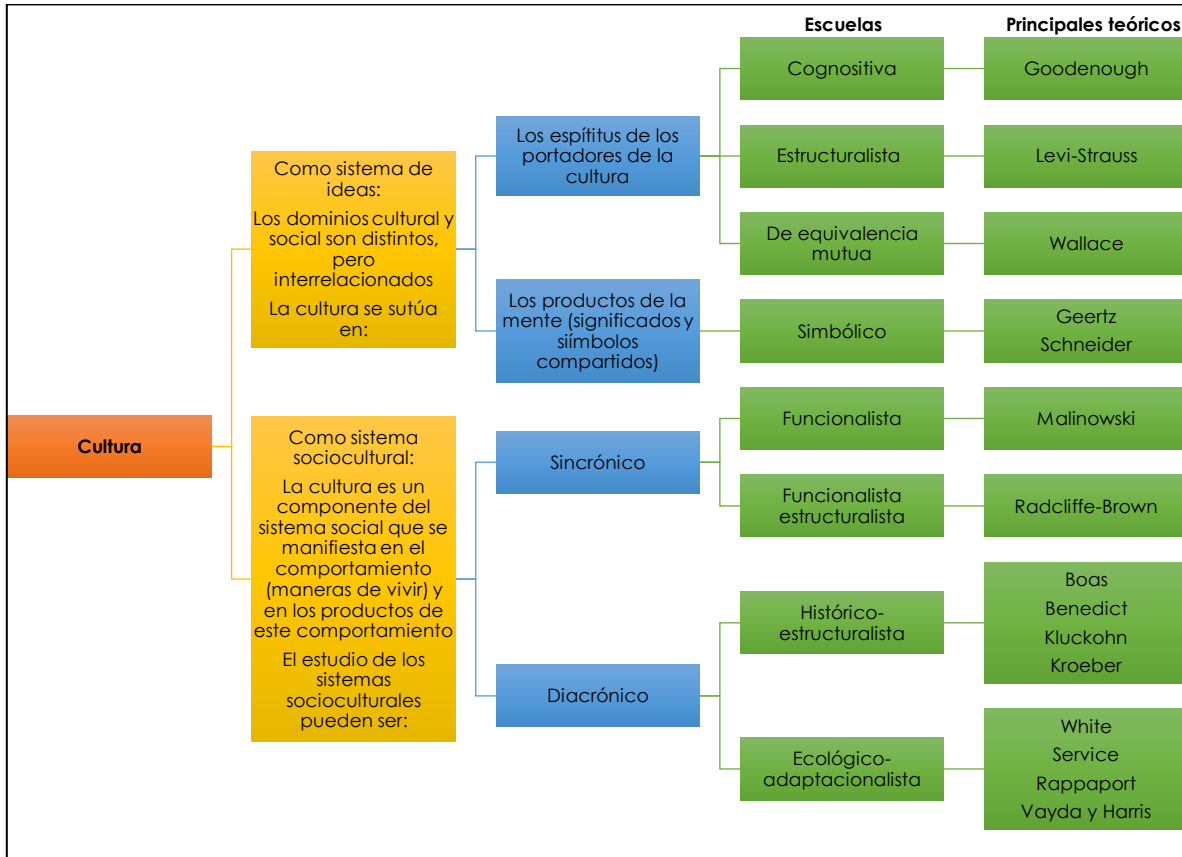
2.2 Cultura y organizaciones

De las perspectivas de estudio descritas anteriormente, la corriente de origen Antropológico, que agrega la variable de cultura al estudio de las organizaciones, es la cultura en las organizaciones y análisis transcultural, el interés de estudiar la cultura en las organizaciones surgió en los años setentas, a partir de Pettigrew (1979:579) conocida como cultura organizacional, sin embargo, no es hasta los años ochenta que ésta toma mayor importancia para los estudiosos de las organizaciones.

De manera creciente y con el reconocimiento de los aspectos simbólicos de una organización, han tomado fuerza las perspectivas culturales referentes a la organización. Sin embargo, el concepto de cultura organizacional no es unívoco, ya que, desde la misma antropología (de donde los estudios organizacionales importaron el concepto), no hay consenso acerca del significado de cultura. De igual forma en la historia de los estudios organizacionales han surgido diversas formas de entender la realidad organizacional.

Es así como los antropólogos culturales han presentado diversas teorías sobre cultura, a continuación, se presenta la tipología de las escuelas desarrollada por Allaire y Firsirotu (1992:6), en ella se encuentra una estructura útil para la comprensión de los diferentes puntos de vista.

Figura 2. Tipología de los conceptos de cultura



Fuente: Elaboración propia con base en Allaire y Firsirotu, 1992:6

El esquema anterior podemos ver que la cultura ha sido estudiada de dos maneras: en la primera, la cultura se manifiesta en diversos procesos; como sistema de conocimientos aprendidos para juzgar, percibir, crear, evaluar y actuar (escuela cognositiva); como un sistema simbólico colectivo, de tal manera que los fenómenos culturales son la consecuencia de procesos mentales subconscientes (escuela estructuralista); como un conjunto de procesos cognitivos estandarizados que crean un marco general (escuela equivalencia mutua); como un sistema de significados y símbolos colectivos

(escuela simbólica). La segunda ve a la cultura como un sistema sociocultural y se divide en dos vertientes; la sincrónica que se preocupa por el estudio de la cultura y momentos históricos precisos y lugares bien definidos (escuelas funcionalista y funcional estructuralista); la diacrónica que se ocupa de la dimensión temporal y los procesos esenciales para el desarrollo de culturas particulares (escuelas históricos funcionalista y ecológico adaptacionalista).

También podemos observar que la diversidad de formas en que el concepto de cultura es usado por los teóricos organizacionales, se deriva directamente de las diferentes maneras de concebir tanto la organización como la cultura y es así como a través de las diferentes definiciones que existen de cultura se pueden identificar tres perspectivas recurrentes como lo refiere Thompson (1998:190):

- La concepción tradicional, que se encuentra relacionada con un proceso de desarrollo intelectual o espiritual, en la que se le relacionaba más con un conjunto de conocimientos que a través del andar por el mundo las personas se apropiaban.
- La concepción descriptiva, que se refiere al conjunto de valores, creencias, costumbres, convenciones, hábitos y prácticas característicos de una sociedad en particular o de un periodo histórico. En este sentido “abarca el conocimiento, las creencias, el

arte, la moral, la ley, las costumbres y cualesquiera otras habilidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad”.

- La concepción simbólica, que atrae el interés hacia el conjunto de significados en donde los fenómenos culturales son fenómenos simbólicos, y el estudio de la cultura se interesa esencialmente por la interpretación de los símbolos y de la acción simbólica (Thompson, 1998:191).

Como pudimos observar, resulta difícil poder llegar a una definición universal de cultura, pero si podemos reflexionar en el conjunto de teorías realizadas por diversos autores, quienes al retoman conceptos, metodología y estructura de pensamiento proponen un marco de análisis para poder entender a las organizaciones, para el caso de la presente investigación nos acercamos a la concepción descriptiva ya que se refiere al conjunto de valores, creencias, costumbres, convenciones, hábitos y prácticas característicos de una sociedad en particular o de un periodo

2.3 Cultura organizacional

Como ya se mencionó anteriormente, el estudio de la cultura tiene su origen en la antropología y ha sido ampliamente estudiada, sin embargo, en las organizaciones es hasta la década de los setenta, a partir de Pettigrew (1979:272) cuando surge el interés por su estudio, y se conoce como cultura

organizacional, cuyo fin es el de comprender el comportamiento de las personas en las organizaciones, mismo fin que persigue la presente investigación.

Durante los años ochenta la cultura organizacional despertó un mayor interés entre los académicos, surgiendo nuevas investigaciones que concebían a este constructo como el elemento clave para la excelencia (Peters y Waterman, 1982), así mismo, la cultura organizacional ha sido comparada con la personalidad de cada individuo, que al igual que como tenemos creencias, actitudes, objetivos y hábitos que nos hacen únicos, la organización desarrolla con el tiempo una personalidad característica (Ouchi, 1986). Otros autores, al suponer que ésta tiene una influencia en la efectividad de la empresa, enfocaron sus investigaciones en la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño financiero (Deal y Kennedy, 1982; Tichy, 1983). Otro grupo de investigadores argumenta que la cultura organizacional puede ser gestionada o cambiada para que exista consistencia entre los objetivos organizacionales y las estrategias (Kopelman, 1990).

A partir del inicio del nuevo siglo, se ha enfatizado que la cultura organizacional es un elemento clave de la empresa para generar ventajas competitivas sustentables (Chan, Shaffer y Snape, 2004; De Brentani y Kleinschmidt, 2004; Fang y Wang, 2006), originando gran interés en los

círculos académico y profesional, y al mismo tiempo un debate sobre su conceptualización y las formas correctas para su investigación.

A la hora de conceptualizar a la cultura organizacional encontramos que es “un concepto amplio” (Jean y Yu, 2004:79), y “complejo” (James y Connolly, 2009:402) sobre la cual no se ha generado consenso. Esta falta de consenso, según Schein (1990), se debe a la intersección generada por diferentes disciplinas de las ciencias sociales (antropología, sociología, psicología social y comportamiento organizacional).

Es así que uno de los principales problemas al llevar a cabo investigaciones en cultura organizacional radica precisamente en el acuerdo entre los diferentes autores para definir el concepto. A continuación, el Cuadro 1 presenta algunas de las principales definiciones de cultura organizacional, en orden cronológico.

Cuadro 3. Principales definiciones de cultura organizacional

Autor	Definición
Kroeber y Kluckhohn (1952)	Patrones transmitidos de valores, ideas y otros sistemas simbólicos que orientan el comportamiento.
Uttal (1983)	Sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una organización para producir normas de comportamiento.

Schein (1985)	Patrón de suposiciones básicas inventadas, descubiertas, o desarrolladas por un grupo mientras aprende a enfrentarse a los problemas de la adaptación externa y la integración interna- que ha funcionado bastante bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas.
Barney (1986)	Conjunto complejo de valores, creencias, suposiciones básicas y símbolos que definen la forma en que una empresa conduce su negocio.
Deshpande & Webster (1989),	Patrón de valores y creencias compartidas que ayudan a las personas a entender el funcionamiento organizacional y así darles normas de comportamiento en la organización.
Denison (1990)	Código, lógica y sistema de comportamientos estructurados y significados que han pasado la prueba del tiempo y sirven como una guía colectiva para la adaptación futura y la supervivencia.
Rosenzweig (1992)	Conjunto de valores, creencias y comportamientos importantes que los miembros tienen en común.
Rousseau (1993)	Conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la experiencia social, al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión.
Dahler-Larsen (1994)	Pegamento que sostiene a una organización junta.
Romano (1995)	Sistema de valores y creencias compartidas que interactúan con la gente de una empresa, las estructuras organizacionales y los sistemas de control para producir formas de comportamiento.

Hall (1996)	Posesión o conjunto bastante estable de supuestos dados por sentados, significados compartidos y valores que forman una especie de escenario para la acción.
Rondeau & Wagar (1998)	Patrón básico de creencias, supuestos y valores que existen en una organización y que son ampliamente compartidos por sus miembros.
Koontz (1999)	Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.
Pariente (2001)	Sistema simbólico creado, aprendido y transmitido internamente en la organización, con objeto de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de la misión.
Kim, Lee & Yu (2004)	Valores y normas compartidas de los miembros de la organización.
Sanders & Cooke (2005)	Las creencias y valores compartidos que guían los estilos de pensamiento y de conducta de los miembros.
Garibaldi, Wetzel & Ferreira (2009)	Conjunto de significados y valores que los miembros de una organización tienen. Estos significados y valores son los bloques de construcción de Cultura Organizacional y se expresan mediante símbolos, comportamientos y estructura.
Yazici (2009)	Conjunto de valores, creencias y normas de conducta que guían a los miembros de la organización sobre cómo realizar el trabajo.
Marcoulides & Heck (2010)	Patrones de valores y creencias compartidas en el tiempo que producen las normas de comportamiento que se adoptan en la resolución de problemas.
Han (2012)	Valores y actitudes subyacentes que afectan a la forma en que se hacen las cosas.

Cheung, Wong & Lam (2012)

Patrón de supuestos básicos que se manifiestan a través del comportamiento de una organización.

Fuente: Elaboración propia con base en Hernández, M. et. al. (2007:2) y Cantillo, J. (2013:134)

Las primeras definiciones resaltan sobre todo los valores como el elemento nuclear de la cultura organizacional, los cuales deben ser transmitidos, aprendidos y compartidos entre los miembros de la organización, cuanto más compartido es ese conjunto de valores, más fuerte se considera que es una cultura.

A partir de la mitad de la década de los '80, Schein (1985) incluye en su definición las dos principales funciones que debe cumplir la cultura en una organización determinada, siendo éstas la adaptación externa y la integración interna. La cultura debe permitir a la organización resolver los problemas en forma tal que le permita sobrevivir, así como al mismo tiempo, coadyuvar en que los miembros de una organización se sientan integrados y esta situación se logra cuando los individuos conocen qué es lo que deben hacer, cómo deben actuar y qué es lo que se espera de ellos, es decir, la cultura organizacional determina las reglas que deben seguir los miembros de una organización, normando así el comportamiento de los empleados.

Camerer y Vepsalainen (1988) explican esta situación en forma clara y precisa cuando consideraron a una empresa de distribución en la que los

empleados mantenían contacto directo con los clientes y afirman que las empresas prescriben algunas reglas laborales generales, sin embargo, en ocasiones surgen contingencias imprevistas que causan disputas cuando los empleados no saben qué hacer ni tomar la decisión correcta, de acuerdo con lo que se espera de ellos.

Por lo que la cultura organizacional, al ser un sistema simbólico que envía señales a sus miembros, se convierte en un instrumento que norma el comportamiento de los empleados y éstos, a la vez, saben lo que deben hacer y lo que se espera de ellos. Sin embargo, la cultura organizacional no sólo dice a los empleados qué hacer, el concepto es mucho más amplio, pues contempla todos los valores e idiosincrasia, bajo los cuales los miembros de una organización actúan.

Con base en las definiciones anteriores para la presente investigación, entendemos que la cultura organizacional entonces tiene que ver con los valores organizacionales. Una gran cantidad de estos valores son predeterminados por la dirección de la empresa, pero también muchos otros son adoptados por las características, experiencia, educación, costumbres y moral de todos los empleados que conforman la organización.

Finalmente, a partir de la década de los '90 hasta este siglo, las definiciones de cultura organizacional hacen énfasis en el aprendizaje del sistema de

valores organizacionales que cuando son compartidos por sus miembros, fortalecen la cultura de la misma.

Un segundo debate que se ha dado al investigar la cultura organizacional es la mirada bajo la cual debe ser analizada la cultura, existiendo básicamente dos perspectivas, por un lado están aquellos investigadores que defienden que las organizaciones “tienen” cultura, enfoque funcionalista y por otro lado, aquellos que consideran que las organizaciones “son” cultura, enfoque interpretativo.

El enfoque funcionalista considera la cultura como una variable independiente (externa) o bien, como una variable interna y sus defensores consideran que las organizaciones “existen independientemente de nosotros y son clasificables en las reacciones de causalidad que existen entre sus diferentes fenómenos y variables” (Sánchez, Tejero, Yurrebasco y Lanero, 2006:392).

- a) Cuando la cultura es tratada como una variable independiente se considera como un producto de una organización y tiene un carácter instrumental. Bajo esta perspectiva se analiza sobre todo la cultura nacional, al considerar el cúmulo de costumbres, tradiciones y valores que una nación tiene y su influencia en los miembros de las organizaciones. Sin embargo “en la práctica, la mayoría de las investigaciones en este campo dejan el concepto de cultura sin

desarrollar, ya que es algo externo y no controlable por ella" (Sánchez, 2000:327).

- b) Cuando la cultura es tomada como una variable interna, a diferencia de la variable independiente, "las organizaciones son, en sí mismas fenómenos productores de cultura" (Sánchez, 2000:327). En este sentido, la cultura es producida por la misma organización, formada por supuestos, valores y patrones de significados compartidos por los miembros de la organización (Díez y Domínguez, 1996:100). El énfasis de los investigadores aquí se centra en las cualidades socioculturales que se desarrollan dentro de las organizaciones (Sánchez, 2000:327).

Por lo tanto, las investigaciones que se inclinan por la postura funcionalista consideran a la cultura como una variable organizativa más de análisis, tales como la estructura, el tamaño, los estilos de liderazgo y la estrategia, siendo la cultura fácilmente cambiada o gestionada.

Por su parte, el enfoque interpretativo considera a la cultura como una metáfora, que puede ser fundamental o crítica. Cuando se considera la perspectiva de metáfora, se define a la organización como un sistema de ideas y da significado a la experiencia. La cultura como metáfora promueve la visión de la organización como formas expresivas, manifestaciones del inconsciente humano, es decir, da lugar a la investigación de los elementos únicos de cada cultura organizativa, o aquellos niveles que pueden dotar

de singularidad a cada organización (Sánchez, 2000:327). Bajo esta perspectiva, la organización representa una red de significados compartidos y adquiridos mediante la interacción social (Bonavía y Quintanilla, 1996:22), considerando a la organización en forma holística y por lo tanto, difícil de cambiar.

a) En la metáfora fundamental la cultura es una herramienta epistemológica, al concebir a la cultura como un fenómeno social, los significados constituidos por los miembros de la organización son una realidad social y que deben ser interpretados.

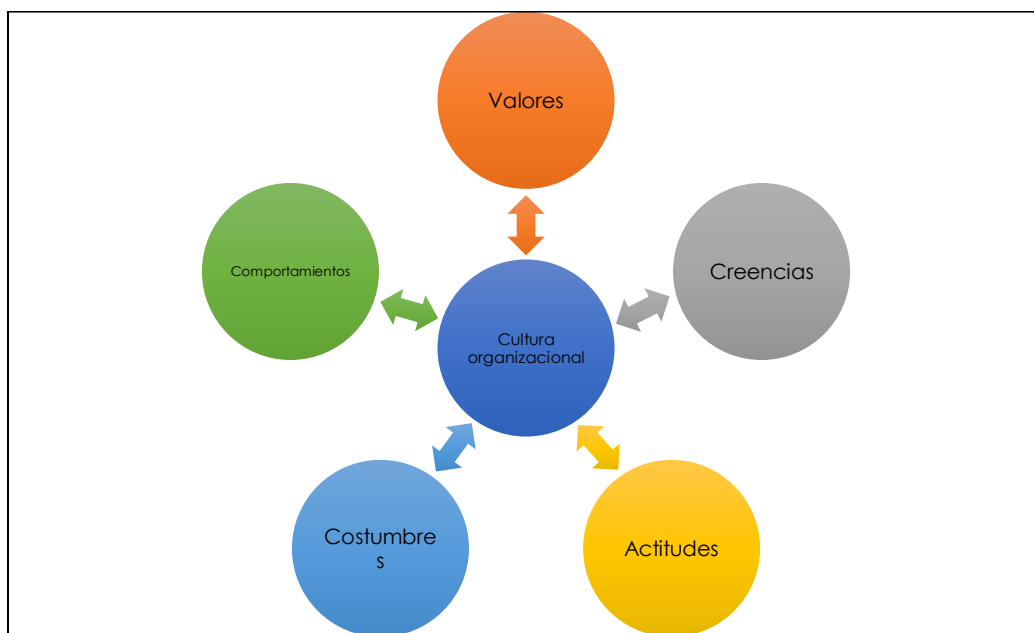
b) La metáfora crítica considera que las organizaciones son construcciones sociales constituidas a través de símbolos y que las formas y prácticas son procesos inconscientes. En esta perspectiva "los miembros están relacionados, no sólo por la estructura formal, sino también por el conjunto de elementos simbólicos que comparten: creencias, historias, valores, metas, ideales, etc. y que a través de procesos de comunicación, se fortalecen como visiones compartidas" (Urbiola y Lara, 2004:2), la cultura entonces se construye, por lo que los líderes difícilmente pueden dirigir y gestionar estos procesos.

Se concibe que los investigadores defensores de la perspectiva interpretativa han dado un paso adelante y no limitan la cultura a ser un

instrumento, la distinguen de la estrategia y los subsistemas de producción de normas y valores, anteponiendo la construcción de la cultura por todos quienes forman parte de ella y que les ha funcionado para resolver los problemas de supervivencia.

Reuniendo los elementos más representativos de las definiciones anteriores de cultura organizacional y las miradas a través de las cuales se le puede ver se puede concluir que la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, actitudes, costumbres y comportamientos que comparten los miembros de una organización y que les permite diferenciarse de otras organizaciones. Esquemáticamente se puede expresar de la siguiente manera:

Figura 3. Elementos de la cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia

En donde cada elemento significa y proporciona algo a la cultura organizacional:

- Valores, entendidos como “representaciones simbólicas de la realidad que prestan un significado a la acción y establecen normas de comportamiento social” (Allaire y Firsirotu, 1992: 30).
- Creencias, entendidas como “un conjunto de ideas sobre cómo operan la vida y el universo, sobre el propio ser humano y su lugar en el mundo, y le dan propósito y dirección a la vida. (English, 1977:174).
- Actitudes, entendidas como “disposiciones valorativas, tendencias a aceptar o rechazar objetos, eventos o situaciones” (Bolzan, 2008:61).
- Costumbres, entendidas como las “formas de comportamiento particular que asume toda una comunidad y que la distinguen de otras comunidades” (Bolzan, 2008:73).
- Comportamientos, entendidos como “la conducta de una persona durante un período corto o prolongado, y que incluye cualquier cantidad de acciones individuales” (English, 1977:154).

Dichos elementos son los que se analizaron en la investigación de campo a través del cuestionario, relacionados a su vez en conjunto a la influencia que tienen sobre el desempeño organizacional de la organización a estudiar, siendo este tema del siguiente apartado.

2.4 Desempeño organizacional

Ahora bien, como el objetivo de la presente investigación es conocer la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de esta, se vuelve vital conocer qué entenderemos por este término.

Cuando se habla de desempeño vienen a nuestra mente aspectos económicos, eficiencia, eficacia, etcétera. Por lo tanto, la noción de desempeño puede ser definida de manera simple: desde el punto de vista económico, la empresa es una organización que consume recursos (materias primas, tiempo, capital) para satisfacer las necesidades de la sociedad, clientes potenciales u otro grupo social. Ella crea, por lo tanto, valor, esto es bienes que responden a necesidades, y tiene costos, es decir consumo de recursos para crear este valor, El desempeño en la empresa es todo aquello ...que contribuye a mejorar el binomio valor-costos" (Ernult, 2004:57-58).

Es por ello por lo que la medición del desempeño se ha desarrollado bajo dos grandes ejes: el primero, enfocado en medidas unidimensionales (cuantitativa); y el segundo, enfocado en la utilización de medidas multidimensionales (cuantitativo y cualitativo).

El enfoque unidimensional solo "considera los objetivos de los propietarios del capital, ignorando la existencia de diversos grupos de interés en la

organización con objetivos propios" (Camisón y Cruz, 2008:83); este enfoque solo se preocupa por identificar y medir procesos y procedimientos mediante indicadores, permitiendo centrarse exclusivamente en la maximización de utilidad y rentabilidad (desempeño financiero); sin embargo, este es un concepto mucho más amplio. Por tal motivo se contempla la utilización y "desarrollo de nuevos enfoques teóricos" (Camisón y Cruz, 2008:82) como el desempeño multidimensional, el cual toma como referencia aspectos de tipo cualitativo (eficiencia y eficacia) y de tipo cuantitativo.

En esta búsqueda de nuevos enfoques que nos permitan conocer el desempeño es que surge el tema del desempeño organizacional, y nos encontramos que el desempeño organizacional es un término que ha sufrido una serie de variaciones o deformaciones a lo largo del tiempo; "en los años cincuenta, el desempeño era la medida en que una organización, como sistema social, cumplía sus objetivos" (Georgopoulos y Tannenbaum, 1957:535). En los años sesenta y setenta, (Yuchtman y Seashore, 1967:756) definieron el desempeño como la capacidad de una organización de explotar su entorno para tener acceso a recursos escasos.

En los años ochenta y noventa, a medida que el pensamiento constructivista tomo mayor fuerza en la teoría organizacional, se reconoció que la identificación de las metas de la organización es algo más complejo de lo

que se pensaba. Una medición del desempeño organizacional necesita considerar las percepciones de los múltiples miembros o interesados directos de la organización, incluidos aquellos que trabajan dentro de ella (Hassard y Parker, 1993:363).

En otras palabras, el concepto de desempeño organizacional es, al menos en parte, algo que se interpreta individualmente. (Lusthaus, 2002:117)

Al revisar diferentes autores que abordan el tema del desempeño organizacional, de forma recurrente se encuentran referenciando rendimiento como tal, para referirse a los resultados que genera la dinámica de una organización y que se constituyen en la razón de ser de las mismas; pero, es importante resaltar que el tema de desempeño va más allá de los datos exclusivamente financieros, la calidad, la satisfacción de los clientes, la innovación, las cuotas de mercado y la medición de impacto en la sociedad, entre otras; reflejan de forma más integral el desempeño de la organización; muchos de los resultados obtenidos por una organización en un momento dado, no son los inicialmente previstos, o la organización no tiene control sobre éstos, por ello el desempeño debe ser revisado con mayor atención en función de dimensionar cuáles son los resultados obtenidos por la dinámica de una organización. (Pérez y Cortés 2009:257)

El desempeño se puede medir de distintas maneras, no sólo a nivel económico sino a nivel social, se pueden hacer autoevaluaciones de

desempeño, medición del desempeño por equipos o grupos de trabajo, el desempeño de los planes y programas de trabajo y el desempeño organizacional, este último entendido como la medición de la suma de los anteriores. Su medición destaca qué tan exitosa es una organización al interior y al exterior.

En este trabajo de investigación, desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales se entiende como desempeño organizacional: la distancia que existe entre los objetivos de la organización y la situación real, englobando aspectos no económicos sino más bien sociales y culturales de la organización.

Capítulo 3: Fundamentos metodológicos

El presente capítulo versa en torno a analizar los fundamentos de la metodología de investigación, seleccionando la metodología, herramienta e instrumento para el estudio caso, lo que ayudará a plantear la base metodológica del caso de estudio de Metropolitanos Ruta 30 SA. de CV.

El capítulo consta de cuatro apartados; el primero de ellos, relacionado a la pertinencia de la metodología cualitativa para el abordaje de la presente investigación; el segundo, presenta la utilidad del método de estudio de caso para los estudios organizacionales; el tercero, plantea la estrategia metodológica de la investigación; para finalizar con el cuarto y último, que presenta las herramientas de investigación utilizadas para el estudio de caso, que son la observación y el cuestionario.

3.1 Pertinencia de la metodología cualitativa

Como se había establecido, lo que define al estudio de caso no es el aspecto metodológico, es decir, el conjunto de métodos de carácter cuantitativo o cualitativo empleados; más bien el estudio de caso es una estrategia metodológica que implica no sólo la elección de las unidades de análisis sino la elección de los métodos de que permitan la obtención de información. En este sentido no es adecuado identificar al estudio de caso como parte inherente de la metodología cualitativa. Más bien, la realización de los estudios de caso implica el uso de métodos cuantitativos y/o

cualitativos; a su vez, lo que determina el tipo de métodos a utilizar, es la naturaleza del problema de investigación.

La metodología constituye el conjunto de métodos que permitirán estudiar aquello que se quiere estudiar; la metodología permite dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿cómo estudiar lo que se quiere estudiar?

Los métodos cualitativos resultan adecuados cuando se pone énfasis en el punto de vista de los actores y en el significado de las relaciones sociales en las que se desarrolla la acción de los actores; los métodos cuantitativos resultan pertinentes cuando lo que importa es ofrecer evidencias y/o explicaciones sobre la distribución, repetición, generalización o predicción de los hechos sociales (Vela, 2004: 63).

El objetivo de la metodología cualitativa es la captación y reconstrucción de significado, a través de un lenguaje conceptual y metafórico; captando la información de forma flexible y desestructurada; con un procedimiento más inductivo que deductivo; y una orientación holística y concretizadora.

En palabras de Ruiz (1996: 17), los métodos cualitativos son los que enfatizan conocer la realidad desde una perspectiva de *insider*, de captar el significado particular que a cada hecho atribuye su propio protagonista, y de contemplar estos elementos como piezas de un conjunto sistemático´.

Ahora bien, de acuerdo con Taylor y Bogdan (1994:80) las características de la investigación cualitativa son:

- ✓ Es inductiva, es decir, se parte de los datos para desarrollar conceptos y no para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas.
- ✓ El investigador ve el escenario y a las personas en una perspectiva holística, por tanto, estudia a las personas en el contexto de su pasado y las situaciones.
- ✓ El investigador es sensible a los efectos que él mismo causa sobre las personas que son objeto de su estudio.
- ✓ Los investigadores tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.
- ✓ Todas las perspectivas son valiosas para la investigación, la perspectiva de cada persona tiene valor por sí mismo para el análisis.
- ✓ La investigación cualitativa es humanista en la medida que no se pierde de vista el elemento personal y se trata de experimentar lo que sienten los individuos en situaciones concretas.
- ✓ Todos los escenarios y personas son dignos de estudio (Taylor y Bogdan,1994:80).

Con base en los parámetros anteriores y recordando el objetivo de nuestra investigación encontramos que para conocer la influencia que tiene la cultura en el desempeño de la organización es necesario captar y

reconstruir significados en torno a la cultura de la organización. Una metodología cualitativa nos permite resaltar aspectos que van mucho más allá de una relación de correspondencia, o de una relación causa-efecto, nos ayuda a comprender desde una perspectiva multifactorial lo que puede suceder en una relación compleja como la que se trata de explicar.

3.2 Método de estudio de caso

Para Stake (1994: 236) y Gundermann (2004: 256), el estudio de caso no es una elección metodológica, sino la elección de un objeto para ser estudiado, en este sentido, el estudio de caso es el estudio de lo particular, esto es, lo que puede ser aprendido de forma específica a partir de un caso en particular (Stake, 1994: 236). A su vez, la noción de caso hace referencia a personas, grupos, organizaciones, entre otros objetos de estudio.

Por otra parte, de acuerdo con Yin (1994: 5) el estudio de caso es una estrategia metodológica que busca responder preferentemente a la cuestión de cómo y porqué. Y es una estrategia en el sentido de que, ya que los fenómenos o hechos sociales a estudiar están dados de antemano, los estudios de caso representan simplemente una forma de acceso al estudio de dichos fenómenos o hechos (Stake, 1994: 243).

De acuerdo a Stake (1994 y 1999), existen tres tipos de estudios de caso:

1. El intrínseco que consiste en el acceso al conocimiento íntegro del estudio de caso;
2. El instrumental que hace referencia al acceso del conocimiento de algún aspecto en particular concerniente al estudio de caso, pero no al acceso del conocimiento del estudio de caso per se; y
3. El colectivo que implica el estudio de diversos casos a la vez y no sólo el de uno en particular.

El primer tipo señala que lo que define el estudio de caso es su focalización en un (o unos) caso singular; el segundo pone énfasis en el estudio de caso como un medio y no como un objeto de estudio en sí mismo, es decir, el caso en sí mismo adquiere una importancia secundaria; y el tercero implica el estudio de diversos casos y no solo el interés en uno en particular (Gundermann, 2004: 256).

Asimismo, de acuerdo a Yin (1994:9), los estudios de caso pueden ser de tres tipos:

- I. El exploratorio, cuyo objetivo es el acercamiento inicial al caso que no implica un conocimiento profundo del mismo.
- II. El explicativo cuyo objetivo es el estudio profundo del caso de forma tal que se lleguen a establecer explicaciones fundamentales sobre la naturaleza de este.

- III. El descriptivo cuyo objetivo es la descripción del caso estudiado al margen de ofrecer explicaciones fundamentales sobre la naturaleza del mismo.

Los objetivos de cada uno de estos tipos de estudios de caso adquieren sentido en función de la naturaleza de los problemas de investigación propios de cada proyecto de investigación.

En este sentido, de acuerdo a Yin (en Tellis, 1997:10) se puede interpretar que el estudio de caso tiene al menos cuatro aplicaciones:

- 1) explicar relaciones causales complejas de los fenómenos o entes a estudiar;
- 2) describir el contexto del fenómeno o ente a estudiar;
- 3) describir el fenómeno o ente a estudiar en sí mismo y;
- 4) explorar aquellas situaciones en las que el fenómeno o ente a estudiar no presenta resultados claros.

Es necesario considerar que todo estudio de caso incluye cinco componentes, Yin (1994: 12):

- I. Las preguntas de investigación.
- II. Las proposiciones, es decir, los argumentos teóricos que dan sustento a dichas preguntas.
- III. Las unidades de análisis del estudio de caso.

- IV. La lógica que vincula a los datos con las proposiciones.
- V. Los criterios para interpretar los resultados de investigación.

En términos organizacionales un estudio de caso debe contener un objeto y un sujeto; el objeto hace referencia al tipo de organización u organizaciones a estudiar o individuos, grupos o unidades departamentales organizacionales, y el sujeto hace referencia a la (s) variable (s) o fenómeno (s) de carácter organizacional a estudiar relativas al objeto de estudio en cuestión. A su vez, las preguntas de investigación deben formularse en función del objeto y sujeto de estudio y las proposiciones y los criterios para interpretar los resultados de investigación deben desarrollarse de acuerdo a marcos teóricos organizacionales.

Ahora bien, según Yin (1994:15) y Tellis (1997:18), las fases aplicables al desarrollo de un estudio de caso son:

- a. El diseño del estudio de caso: la determinación de las habilidades requeridas por el investigador para llevar a cabo el estudio de caso.
- b. La dirección del estudio de caso: incluye la preparación para la recolección de datos y la distribución del cuestionario y/o la conducción de entrevistas.
- c. El análisis de la evidencia del estudio de caso: implica la creación de una estrategia analítica general que permita contrastar la evidencia con las proposiciones.

- d. El desarrollo de conclusiones, recomendaciones e implicaciones basadas en la evidencia: implica el contacto más importante entre el lector y el investigador, ya que, de una buena presentación de los resultados de investigación, el lector logra vincular éstos últimos a la parte teórica-conceptual.

De esta manera, el estudio de caso se configura como la estrategia metodológica por excelencia de los Estudios Organizacionales, ya que representa la forma de acceder al estudio de algunas de las facetas del análisis organizacional, como, por ejemplo, los procesos decisorios, las relaciones de género, las relaciones de poder, la influencia de las tecnologías, los constructos culturales, como es el caso de la presente investigación. Es este sentido, el estudio de caso resulta ser una estrategia metodológica pertinente para el estudio de la organización de transporte público como objeto de investigación, en tanto permite el estudio de sus particulares inherentes de la cultura y desempeño organizacional, ya que, de manera intrínseca o instrumental, el estudio de caso facilita el análisis organizacional.

3.3 Estrategia metodológica

Cuando hablamos de cultura organizacional, nos referimos a que su estudio se centra en la interpretación de aspectos simbólicos, por lo que es

complicado metodológicamente trazar una ruta que sea en línea recta para acceder a su comprensión.

Retomando a Geertz: "Comprender la cultura de un pueblo supone captar su carácter normal sin reducir su particularidad" (Geertz, 1973: 27), es decir mediante el acercamiento a nuestro caso de estudio reconociendo su naturaleza, elementos y singularidades que forman parte del objeto de estudio y lo hacen único.

Para lo que es necesario trasladarnos al nivel conceptual "en el cual viven nuestros sujetos, de suerte que podamos, en el sentido amplio del término, conversar con ellos" (Geertz, 1973:35), es decir, la conversación nos permite adentrarnos en la organización, a través de los actores, con la finalidad de tratar de comprender y capturar esos rasgos que se encuentran repletos de significados y cargas simbólicas que son en sí difíciles de identificar, pero estas conversaciones lo hacen posible al retomar los conceptos ya existentes para aplicarlos a nuevos problemas de interpretación que ayuden al proceso de comprensión, es decir, para generar nuevo conocimiento no se parte de nuevas ideas o conceptos.

Al abordar el fenómeno cultural es preciso utilizar un método que incluya los aspectos históricos y contingentes del desempeño de la estructura, los actores y la organización. En el contexto de una organización debemos tomar en cuenta que la cultura organizacional ha sido formada por el

pasado y el ambiente que ha experimentado, además, es moldeada en diferentes niveles por las estructuras y el papel de los dirigentes actuales. Es preciso notar que la cultura se manifiesta tanto en los empleados y gerentes de la organización, a través de los elementos como los valores, creencias, actitudes, costumbres y comportamientos. Para ello se parte del estudio de dichos elementos en dos etapas:

1. Un estudio diacrónico, que comprende el análisis de “los documentos y materiales que tienen relación con los factores anteriores exógenos que han formado la cultura y la estructura de la organización. Estos factores se encuentran en los orígenes de los residuos simbólicos y de las configuraciones estructurales que existen en la organización en un momento dado.” (Allaire y Firsirotu, 1992:110). En este punto la información que se puede obtener de los documentos históricos, acta constitutiva informes, etc. nos ayuda en gran medida a interpretar los valores y mitos producidos por la organización.
2. Un estudio sincrónico, que comprende el análisis de los documentos en curso que son utilizados por la gerencia y las entrevistas que revelan los sucesos en curso, así como el diagnóstico y el análisis de las políticas. Dentro de los documentos se incluyen informes, memorandos, cartas, discursos, actas de reuniones, etc. con ello se trata de encontrar los signos de la cultura y en especial de los valores que se generan en la organización.

Las principales herramientas utilizadas en la lógica de la investigación son las siguientes:

- ✓ Entrevistas: dirigidas a diferentes miembros de la organización con el fin de percibir elementos que puedan dar a conocer los rasgos de la cultura organizacional de la empresa, orientadas en su mayoría al director y a la gerencia de la organización.
- ✓ Análisis de documentos: Documentos tales como códigos de ética, reglamentos, misión, visión, etc. que nos ayuden a encontrar los rasgos constitutivos de la cultura en la empresa.
- ✓ Cuestionarios: aplicados a todos los miembros de la organización que permitieron generar el estudio de caso.
- ✓ Observación directa: esta se refiere a presenciar las actividades realizadas de los integrantes de la organización, en las que se encuentren rasgos de la cultura organizacional, es decir juntas, eventos, e inclusive en el ejercicio cotidiano de sus actividades.

Paralelo a las actividades desarrolladas a lo largo de la investigación, es necesario trazar un curso de acción, es decir la materialización de la estrategia metodológica:

- Primer acercamiento y presentación del trabajo de investigación al Director General y Representante Legal de la organización, así como

con la Gerencia de Operaciones, Jurídico, Control Vehicular y Crédito y cobranza.

- Obtención de información documental
- Desarrollo teórico conceptual que será la base de la investigación
- Diseño y aplicación de un cuestionario para conocer la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de la organización
- Análisis e interpretación de la información
- Interpretación y conclusiones

Ahora bien, es importante rescatar que lo que define al estudio de caso no es el aspecto metodológico, es decir, el conjunto de métodos de carácter cuantitativo o cualitativo empleados; más bien el estudio de caso es una estrategia metodológica que implica no sólo la elección de las unidades de análisis sino la elección de los métodos de que permitan la obtención de información, De la Rosa (2007:335).

Por lo que es pertinente mencionar que al desarrollar una estrategia metodológica no nos referimos a seguir una receta previamente establecida o conducirnos bajo una serie de pasos consecutivos sin libertad de modificación, por el contrario, la complejidad del fenómeno a estudiar sobrepasa al método y por más que se quiera ajustar a un modelo con el objetivo de alcanzar la verdad siempre será necesario integrar a este proceso rígido la creatividad, la intuición y algunas veces la improvisación

por tanto es necesario reconocer los alcances y las limitaciones de la presente investigación.

3.4 Instrumentos de investigación

Los instrumentos de investigación utilizados son:

- a) La observación, que es realizada dentro de la cotidianidad de la organización, apoyándose de anotaciones sobre lo que se observa, esta nos permite tener un contacto directo con la realidad que vive la organización.
- b) El cuestionario con preguntas cerradas y abiertas, que se entrega a los integrantes de la organización estudiada para que lo respondan, este instrumento puede aplicarse a varias personas al mismo tiempo.

Estos instrumentos fueron seleccionados al ser considerados los más pertinentes de acuerdo con las circunstancias que se presentan para la obtención de la información a través de los empleados, y que las instalaciones de la organización, presentan espacios reducidos en los que se encuentran dos o más trabajadores a una distancia muy cercana, lo que impide privacidad para las entrevistas. El tiempo del que se dispone es limitado a las actividades de los trabajadores, por lo que no se podían ver interrumpidas por un periodo extenso.

En el caso de la observación, se realizó en las ocasiones de visita a la empresa, desde el primer acercamiento, así como en las posteriores visitas

en las que se proporcionó la información documental, así como en los días que se desarrolló la aplicación del cuestionario.

En cuanto al cuestionario como método más pertinente, se tomó en cuenta el tiempo de aplicación necesario, también que su aplicación se llevó a cabo de manera simultánea a diferentes integrantes de la organización, y permite tener la información escrita por los mismos trabajadores lo que permite no perder detalle de sus respuestas. Además, al tener la información de esta manera, la interpretación que se hace de lo escrito puede ser constatada con la opinión de otra persona. Asimismo, el personal contesta con más tranquilidad pues los empleados pueden hacerlo en cualquier momento del día y sin temor a que sus repuestas sean escuchadas por otros compañeros.

El diseño del instrumento incluyó preguntas cerradas y abiertas, ya que las preguntas cerradas permiten recolectar información específica que interesa conocer y las preguntas abiertas permiten ahondar en las respuestas de los entrevistados, descubriendo otro tipo de aspectos que dependen de cada individuo.

A pesar de que las preguntas abiertas requieren un análisis más cuidadoso y de más tiempo porque necesitan ser interpretadas, en este estudio de caso fue factible su utilización pues el número de trabajadores no es muy grande lo que permite que el tiempo de análisis e interpretación de los

documentos fuera menor, y siendo en estas preguntas en dónde se pueden encontrar con mayor claridad elementos de la cultura.

El cuestionario (Anexo 1) aplicado al personal de la organización Metropolitanos Ruta 30 SA. de CV., se encuentra estructurado a partir de tres apartados:

a) Datos generales personales

Referente a la información del empleado, datos como edad, género, antigüedad en la empresa, puesto que ocupa, escolaridad, entre otros, que nos permiten tener un marco de referencia del personal y de la organización en general.

b) Cultura organizacional

Conformado por las preguntas que pretenden recopilar información de los elementos de la cultura organizacional: valores, creencias, actitudes, costumbres y comportamientos.

c) Desempeño organizacional

Sección dedicada a conocer el desempeño organizacional a través de ciertas situaciones planteadas al trabajador, relacionadas con las actividades cotidianas dentro de la organización.

Capítulo 4: Estudio de caso: Metropolitanos Ruta 30 SA. de CV.

El presente capítulo se muestra la elaboración del estudio de caso, ubicando la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de la organización de transporte público Metropolitanos Ruta 30 SA. de CV.

El capítulo se desarrolla a través de cinco apartados; en el primero, se describen las oficinas de la organización y el personal que labora en ellas; en el segundo, se presentan los postulados de la organización a través de los cuales se fundamenta Metropolitanos Ruta 30; para llegar al tercer apartado que describe cómo fue el trabajo de campo, es decir la aplicación del instrumento de investigación, el cuestionario y la observación; en el cuarto apartado se presentan los resultados de la investigación de campo, presentados de manera general, a través de los datos duros; para así pasar al quinto y último apartado en el que se realiza el análisis e interpretación de la información que fue arrojada por la investigación de campo y trabajada en el análisis de datos, para así poder conocer el estado del objetivo que impulsó la investigación.

4.1 Oficinas y personal

Las oficinas físicas de Metropolitanos Ruta 30 SA. de CV. Se encuentran ubicadas en Calle Sauce 5, Granjas San Pablo, Tultitlán, Estado de México (Imagen 7), en donde en un horario de lunes a viernes de 09:00 am. a 06:00

pm. Y sábados de 10:00 am. a 03:00 pm., el personal de oficina atiende a los socios con asuntos relacionados a sus concesiones y a conductores a través del servicio de ventanilla, en donde reciben documentación para mantener su información actualizada, el edificio cuenta con una planta baja en la que se encuentra de una lado con acceso libre el área de ventanillas para atención a socios y conductores, en la otra parte, la entrada al edificio en donde a la entrada se encuentra una recepción en la que los socios, conductores y público en general pueden esperar mientras son atendidos; continuando con los espacios de las oficinas de los Directores de Control Vehicular, Jurídico y Operaciones; así como un espacio de trabajo para los Coordinadores de servicio; y una cafetería en la que los trabajadores pueden consumir alimentos proporcionados por la organización en su hora de comida. En la planta alta se encuentran las oficinas del Director General y la Directora de Crédito y cobranza, así como un espacio de trabajo para los Auxiliares administrativos de dicha Dirección, para finalizar con una Sala de juntas.

Imagen 7. Oficinas Metropolitanos Ruta 30 SA. de CV.

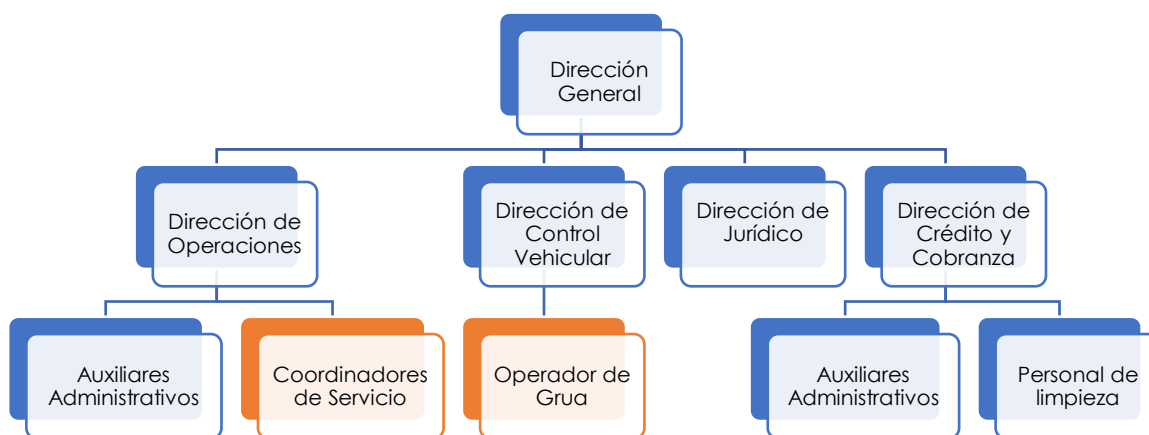


Fotografía de Santiago Morales, Estado de México, 2019

La plantilla de empleados de la organización que trabajan en las oficinas consta de 33 trabajadores, de los cuales se encuentra una clara división entre los que realizan trabajos propiamente de oficina, 13 empleados, y la otra clasificación que consta de 20 trabajadores que corresponde a los que realizan trabajo prioritariamente de campo, esto es se encuentran divididos en alguna de las cinco terminales que conforman a la ruta, pero al finalizar su trabajo, cumplen también un horario de oficina, en el cual realizan los reportes correspondientes a los movimientos e incidentes del transporte. A continuación, se presenta el organigrama de la organización, en donde

encontramos a la cabeza la Dirección General, seguidos de las cuatro Direcciones y el personal a cargo de ellas. Se resalta con color azul la clasificación de los trabajadores de oficina y en color naranja la clasificación de los trabajadores de campo.

Figura 5. Organigrama de Metropolitanos Ruta 30 SA. de CV.



Fuente: elaboración propia con base a información recabada en la organización.

4.2 Postulados de la organización

La importancia de los postulados de la organización radica en que se vuelve necesario conocer parte de las expectativas y deseos de la gerencia, que toman en cuenta a la hora de delimitar el desarrollo de las actividades y el ambiente bajo el cual se llevaran a cabo, esto, a través de la misión, visión, filosofía, valores, objetivos; materializados en una serie de servicios que son brindados por la organización con características específicas.

Misión

Ofrecer el mejor servicio del área metropolitana, basada en la seguridad, confianza, mejora continua y trabajo en equipo, con el propósito de garantizar un crecimiento sólido y mantener nuestra empresa en el camino del desarrollo y liderazgo.

Visión

Preservar el liderazgo del servicio público de pasajeros e innovar continuamente para conseguirlo.

Valores

Trabajo en equipo

Compromiso

Cortesía

Responsabilidad

Honestidad

Honradez

Integración

Filosofía

Nunca es demasiado lo que hagamos, siempre buscaremos un incremento en la calidad de nuestro servicio y estaremos trabajando en nuevas estrategias de operación.

Objetivos

Automatizar el control de frecuencias de servicio para monitoreo de operación y volumen de captación de usuarios.

Planear la operación de prepago.

Automatizar el acceso a Asambleas Generales generar un control de asistencia inmediato.

Automatizar el control a acceso a instalaciones de oficina para incrementar el grado de seguridad.

Brindar un servicio de internet para acceso inmediato de información en el Área de recepción de la oficina.

4.3 Trabajo de campo

El trabajo de campo fue realizado gracias a la previa autorización del Director General el Lic. Rafael Sánchez Navarrete, mediante la recepción y firma de la Carta de Presentación (Anexo 2), quien posteriormente presentó a la investigadora a cargo ante los Directores de área para hacer de su conocimiento que se aplicaría el cuestionario, con el fin de que le fueran dadas condiciones y tiempos necesarios con sus equipos de trabajo.

Se contó con un tiempo de una semana para la aplicación de los cuestionarios que fue del sábado 06 al sábado 13 de julio del presente año,

debido a que el total de los miembros de la empresa es pequeño y se pretendió no interrumpir las actividades y operaciones de esta por un extenso periodo y también a la variación en los horarios de los trabajadores que se encuentran en laborando fuera de las oficinas, tal es el caso de los trabajadores del área de Operaciones. En el caso de esta investigación, se ha aplicado el instrumento a la totalidad de los trabajadores (33 personas), en las oficinas de la organización, en el caso del personal de oficina en sus oficinas y sala de reuniones, para el caso de los trabajadores de campo en zonas de uso común como el comedor.

El orden de la aplicación de cuestionarios por Direcciones se desarrolló de la siguiente manera:

- Dirección General: sábado 06 de julio
- Dirección de Control vehicular: sábado 06 de julio
- Dirección de Jurídico: sábado 06 de julio
- Dirección de Crédito y Cobranza: sábado 06 y lunes 08 de julio
- Dirección de Operaciones: del sábado 06 al sábado 13 de julio

La mayoría de los empleados no presentó problema alguno al responder los cuestionarios que les llevaba de 10 a 15 minutos, mostrando siempre disposición e interés.

La mayor parte de los trabajadores, al estar contestando el cuestionario en la sección donde se pregunta acerca de los valores de la organización, preguntaban si podían dejar en blanco la respuesta o consultaban qué

podían poner, a lo que se respondió que pusieran lo que sabían; si no lo sabían, poner esa respuesta; si tenían alguna idea de la respuesta, la pusieran.

En cuanto a la pregunta sobre los objetivos de la empresa, de igual manera, coincidieron en querer ir a mirar un cuadro a la entrada de las oficinas para copiarlos, pero se les explicó que la intención no era calificar cuánto saben acerca de la empresa sino obtener datos reales de su conocimiento sobre la misma y que, además, el contenido de ese cuadro son objetivos de calidad más no de la empresa, por lo que los empleados tuvieron que contestar con sus propios recursos.

Cabe mencionar que tanto el dueño como los empleados tuvieron muy buena disposición para cooperar con la investigación, el tiempo estimado para contestar el cuestionario fue de 15 a 25 minutos.

Una dificultad que se presentó durante la aplicación del instrumento fue que algunos de los empleados (los de menor rango en la empresa: un asistente administrativo, algunos coordinadores y el personal encargado del aseo) no entendían algunas preguntas del cuestionario, por lo que fue necesario explicarlos, para hacer entendible la pregunta en duda y que pudieran contestar lo que se requería sin influir en sus respuestas.

Durante la semana de aplicación, al convivir y platicar con los integrantes

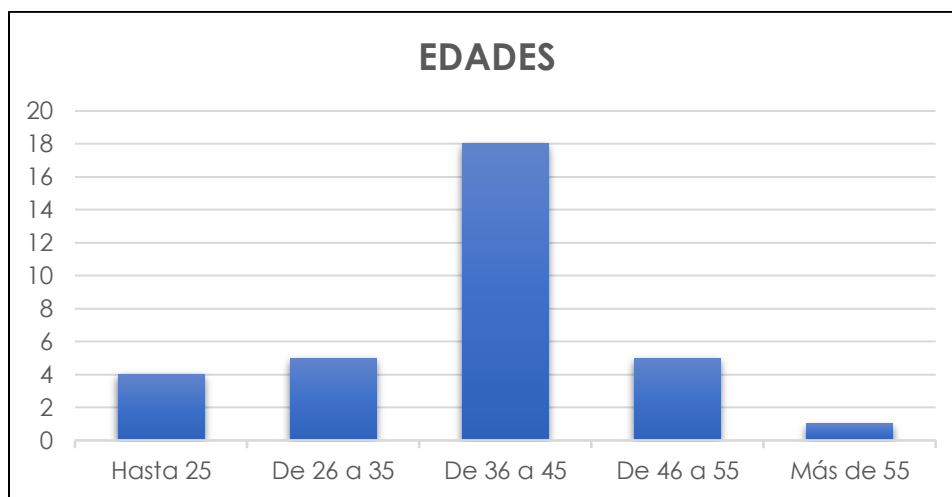
de la empresa, se pudo realizar la observación que complementaba al cuestionario, encontrando algunos datos adicionales que se presentarán a lo largo de la sección de análisis e interpretación de la información.

4.4 Resultados de la investigación de campo

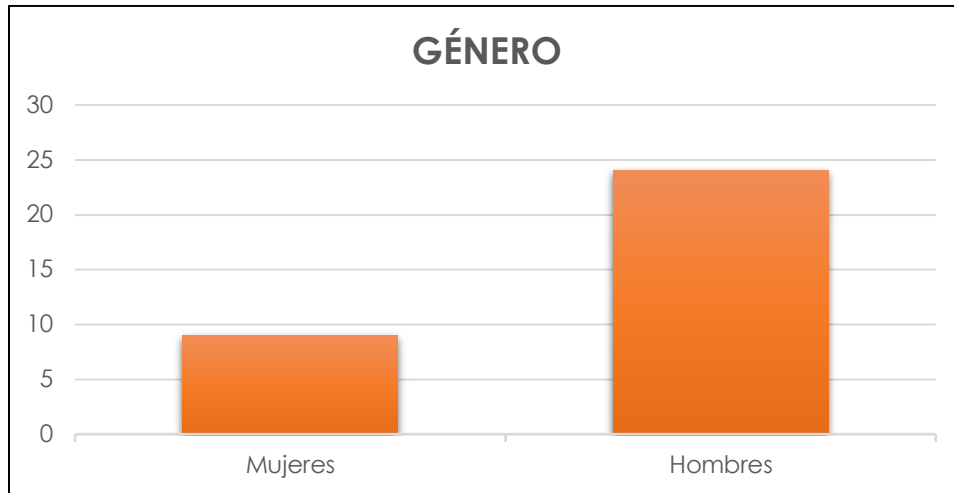
Los resultados de esta investigación se obtuvieron de dos maneras complementarias entre sí. La primera será presentada de acuerdo con la concentración de la información obtenida por los cuestionarios, a través de los tres incisos que conforman el cuestionario.

a) Datos generales

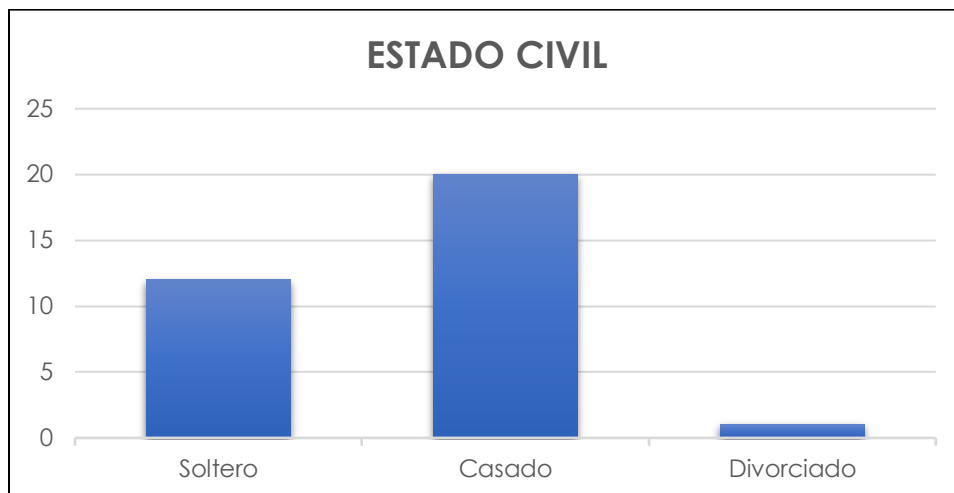
- En lo que respecta a la *edad*, más de la mitad, el 55% de los empleados se encuentran entre los 36 a los 45 años, solo el 12% del total son jóvenes menores de 25 años.



- En cuanto al *género* de los 33 integrantes de la organización 24 de ellos es decir el 73% son hombres y solo el 9 son mujeres.



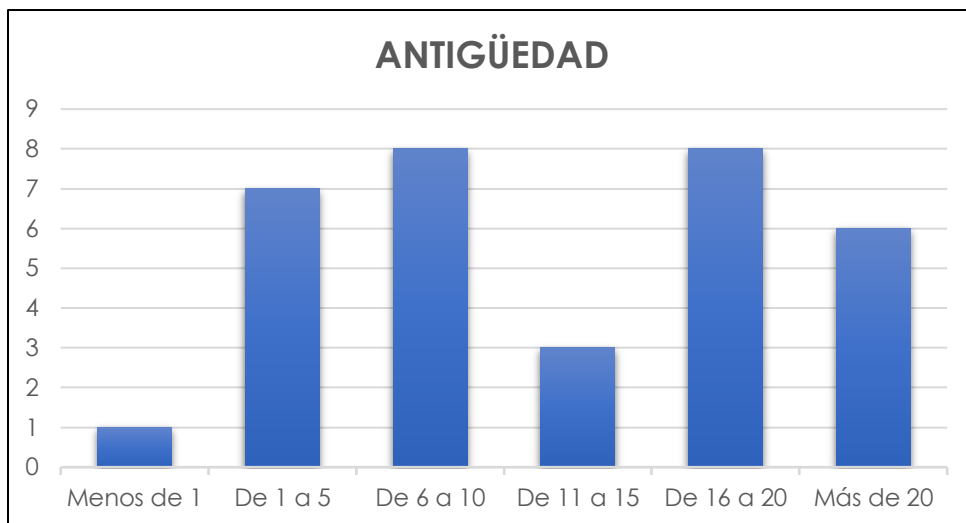
- El *estado civil* del personal de la organización muestra que 61% son casados y el 36% solteros, solo una persona es divorciada.



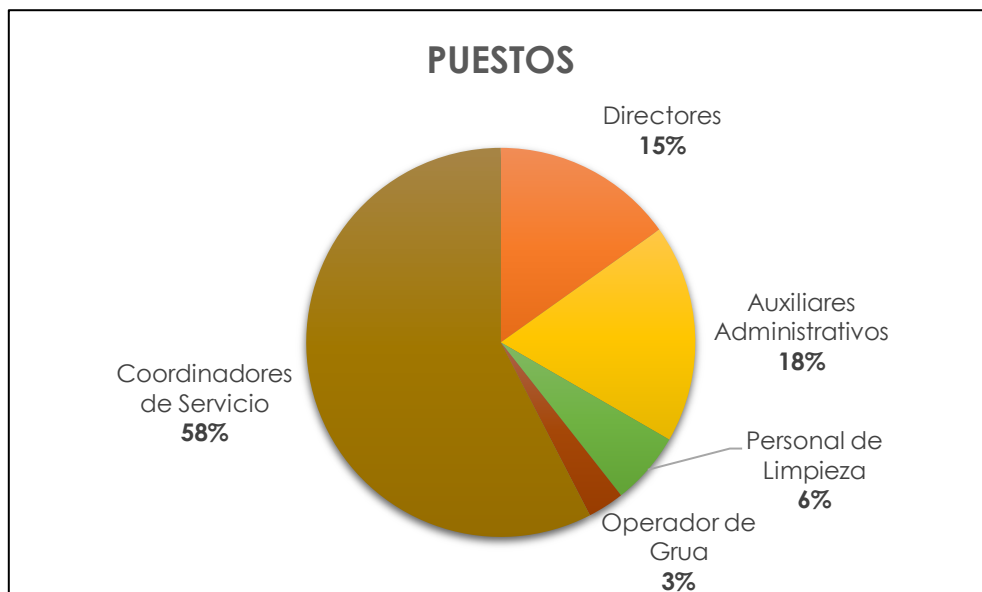
- 5 trabajadores de la organización no tienen hijos, el resto de ellos tienen de 1 hijo hasta 4 o más, siendo estos últimos los menos, el 37% que es el porcentaje más alto se encuentra en 3 hijos.



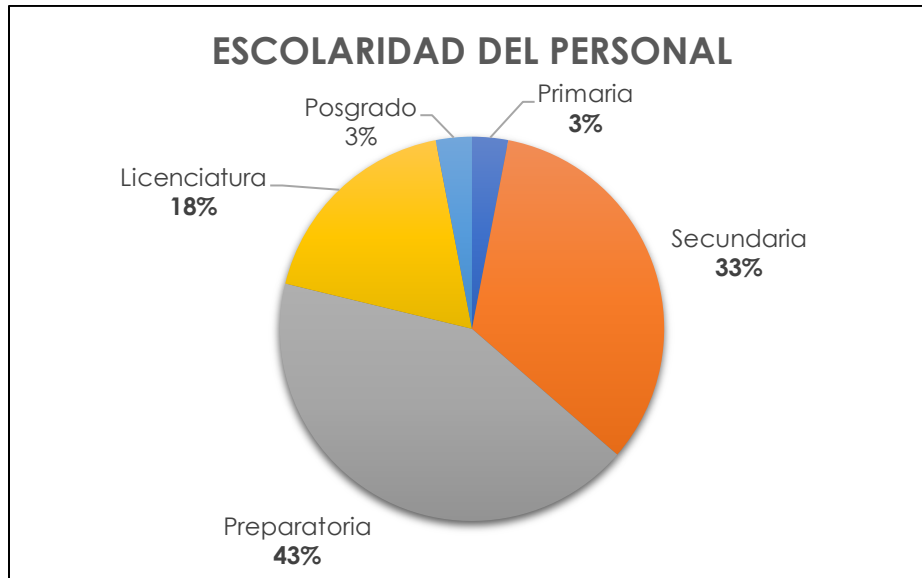
- En cuanto a la antigüedad encontramos que a excepción de un trabajador todos los demás tienen más de 1 año trabajando dentro de la organización, los rangos que presentan mayor concentración son de 1 a 5 años y de 16 a 20 con un 25% cada uno, es importante mencionar que 6 del total de los trabajadores, es decir un 18% del personal tiene más de 20 años trabajando en la organización.



- En cuanto a la distribución de puestos más de la mitad del personal el 58% corresponde a los Coordinadores de servicio, siguiendo con el 18% los auxiliares administrativos seguidos de los directores con un 15%, para terminar con el personal de limpieza y operados de grua que contemplan el resto 9%. Cabe mencionar que la investigación esta orientada a los trabajadores directos de la organización, dentro de ellos no están contemplados los choferes de las unidades.

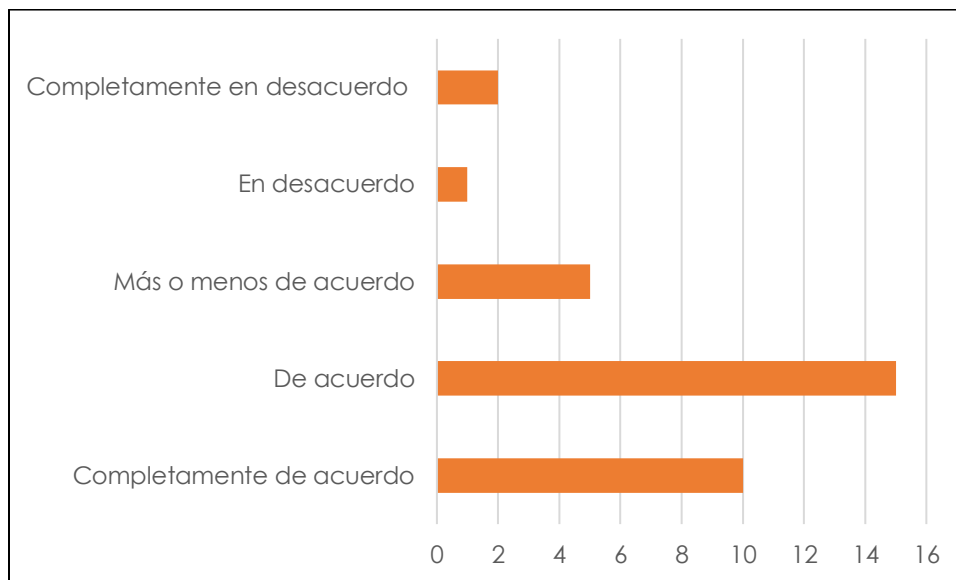


- Con respecto a la escolaridad se encontró que el 43% de los empleados cuentan con estudios de nivel preparatoria, seguido por el 33% que cuentan con Secundaria y solo el 18% tiene estudios universitarios, y en los extremos de escolaridad, es decir Primaria y Posgrado solo hay una persona en cada uno de ellos.

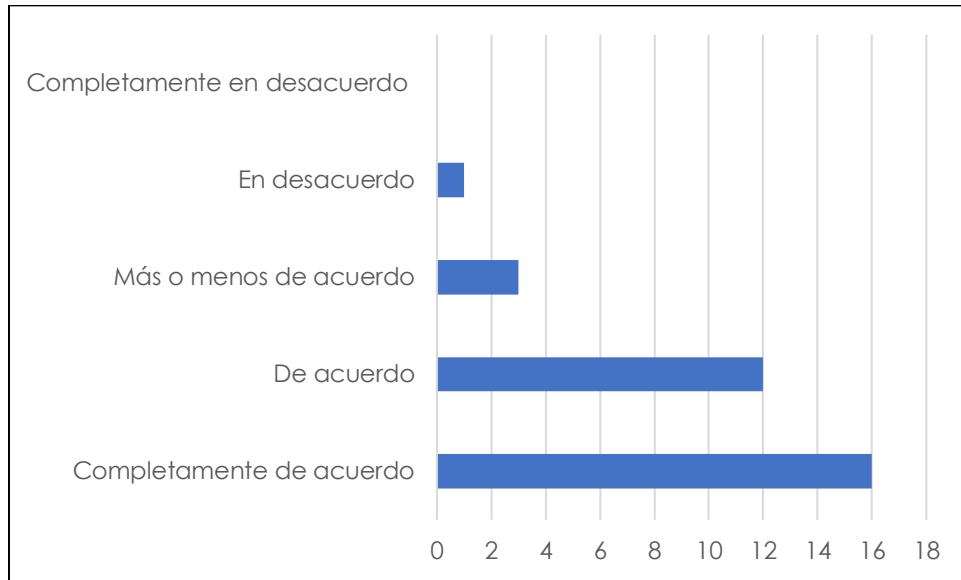


b) Cultura organizacional

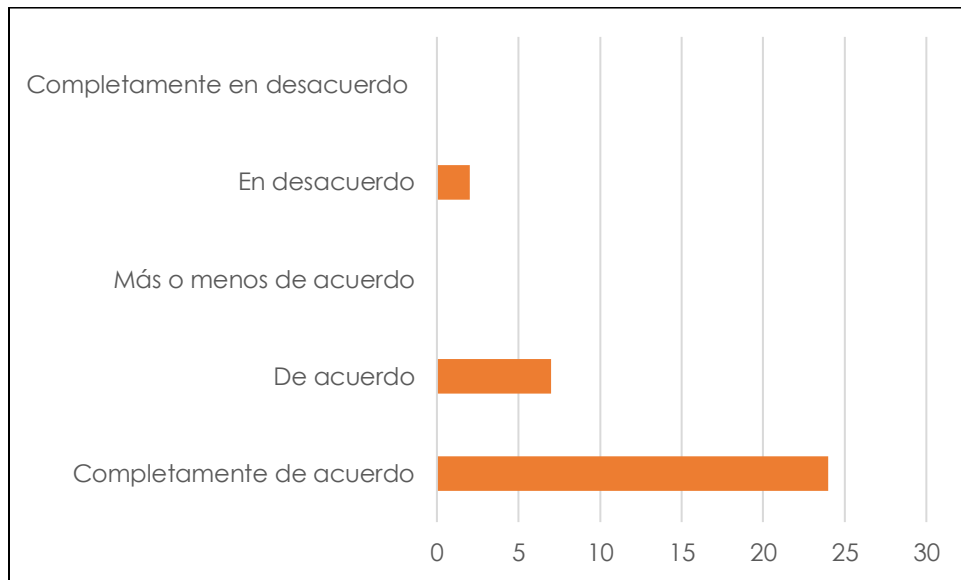
- Los empleados consideran que el ambiente de trabajo en el que se desarrollan es adecuado (76%), y un 15% considera que es más o menos el adecuado, dejando a solo 3 personas que piensan lo contrario.



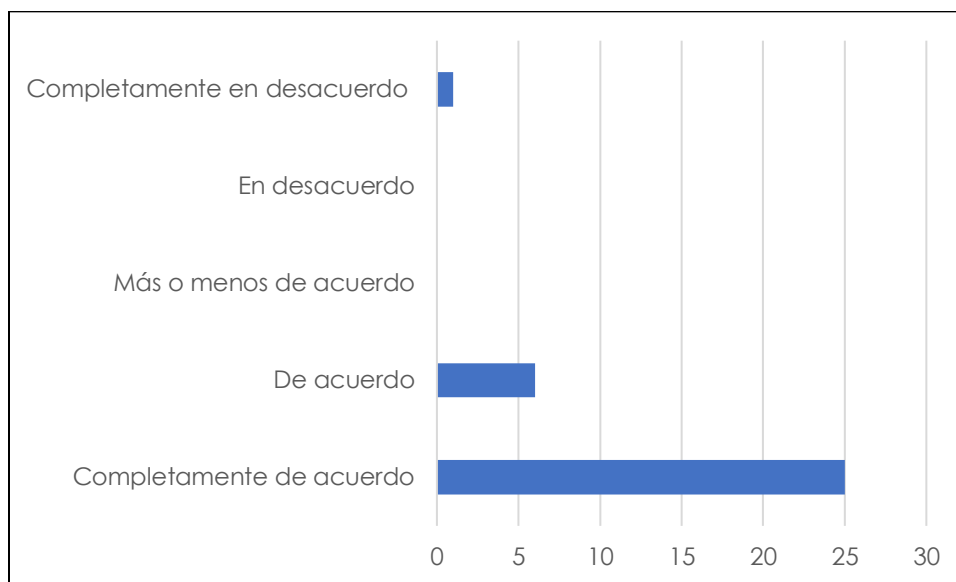
- Los empleados consideran que el trabajo que llevan a cabo dentro de la organización les da la oportunidad de crecer como personas (88%), solo 1 persona se encuentra en desacuerdo.



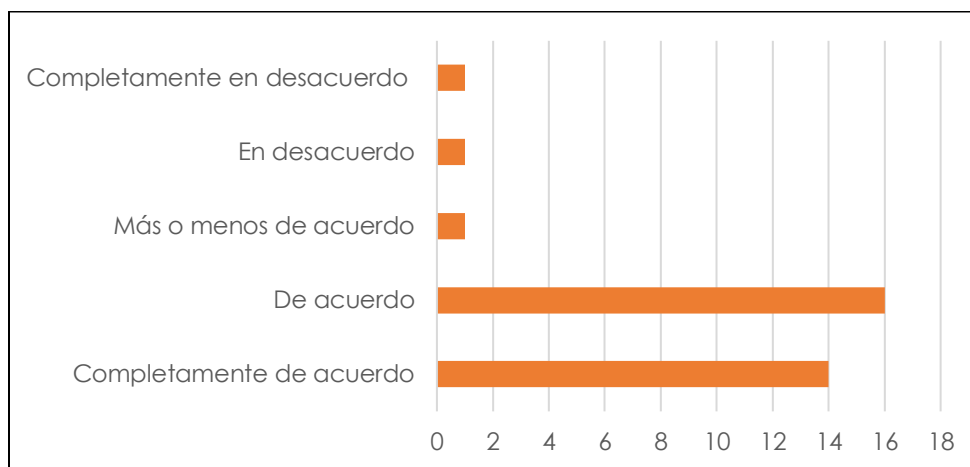
- El 94% de los empleados manifiestan sentirse orgullosos de trabajar en la organización, solo dos personas no lo están.



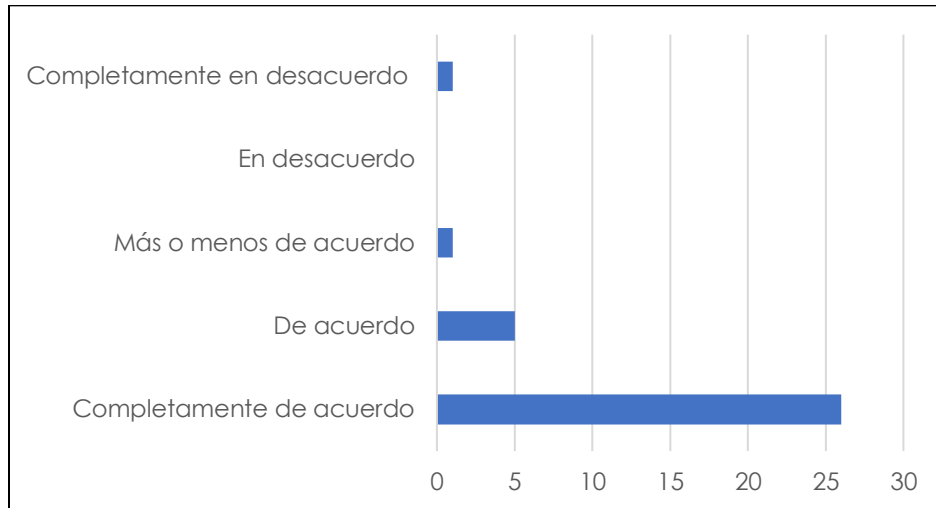
- El 97% de la organización manifiesta entender bien los objetivos que busca lograr la organización, solo una persona manifestó no entenderlos.



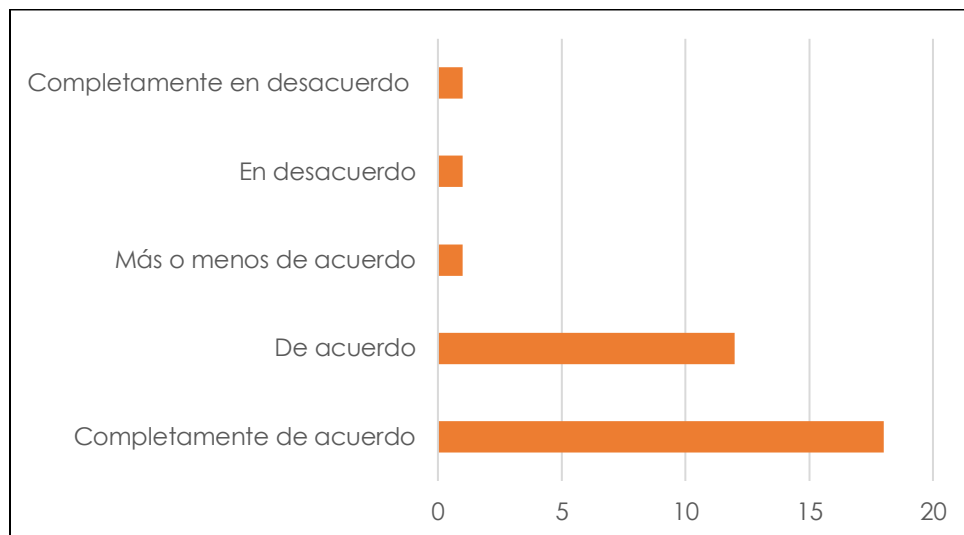
- El 91% del personal se siente cómodo con las instalaciones que presta la organización para la realización de sus actividades, una persona esta más o menos de acuerdo, y otras dos más en desacuerdo y completamente en desacuerdo.



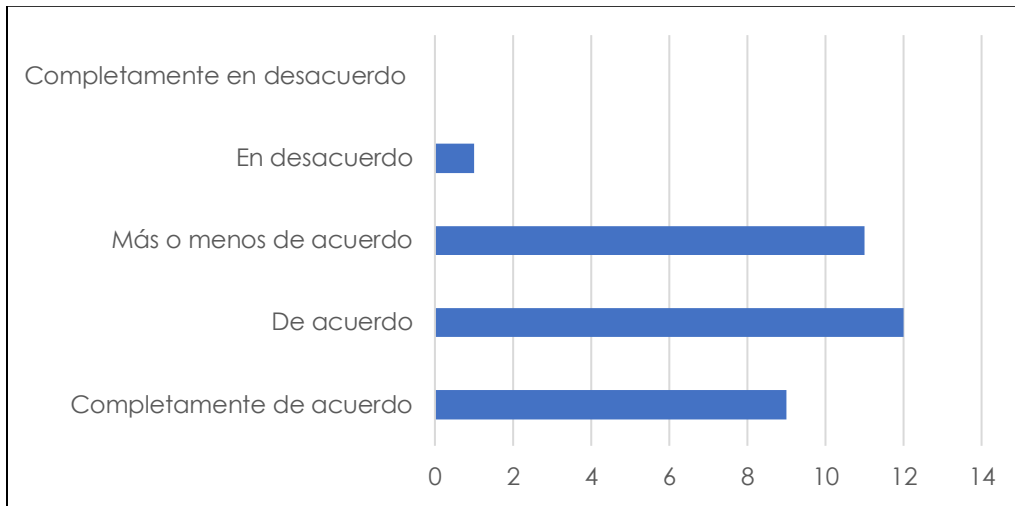
- El 94% del personal menciona conocer los valores principales de la organización, una persona mencionó no conocerlos y otra más conocerlos más o menos.



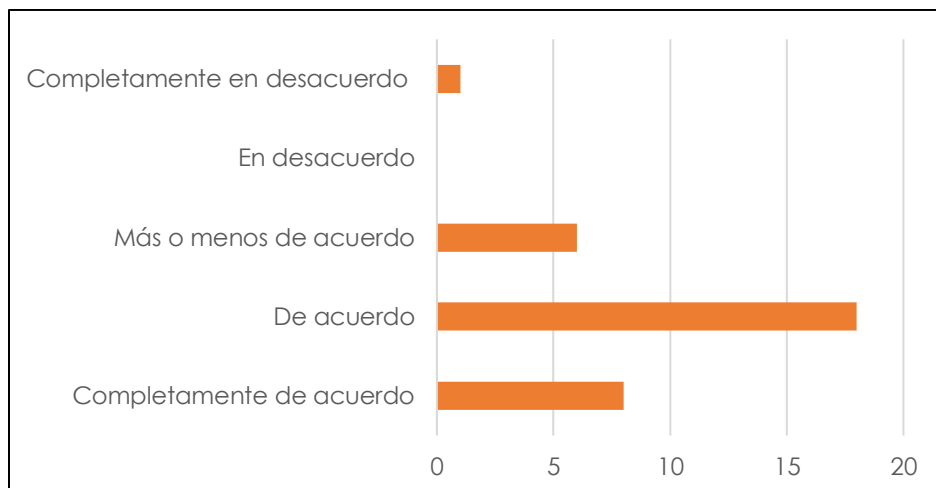
- El 91% de trabajadores afirmaron tener toda la información necesaria para la realización de su trabajo, solo dos personas mencionan no tener toda la información y una más conoce la información más o menos.



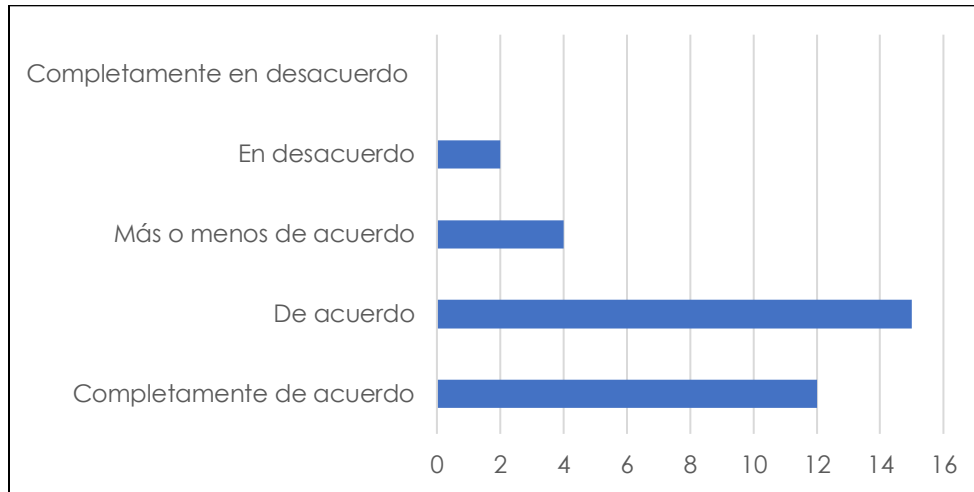
- A pesar de que la mayoría (64%) del personal expresa identificarse con sus compañeros de trabajo, existe otro segmento el 33% que más o menos se identifica con ellos y solo una persona no lo hace por completo.



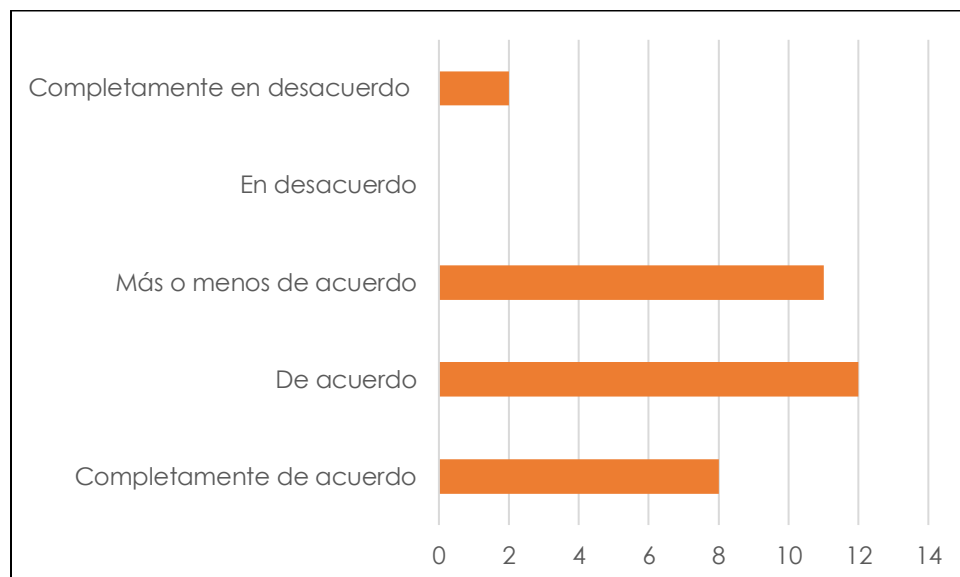
- Pese a que la mayoría del personal (79%) considera que el nivel de respeto dentro de la organización es el adecuado, hay un 18% que considera es más o menos adecuado y una persona (3%) considera que no lo es.



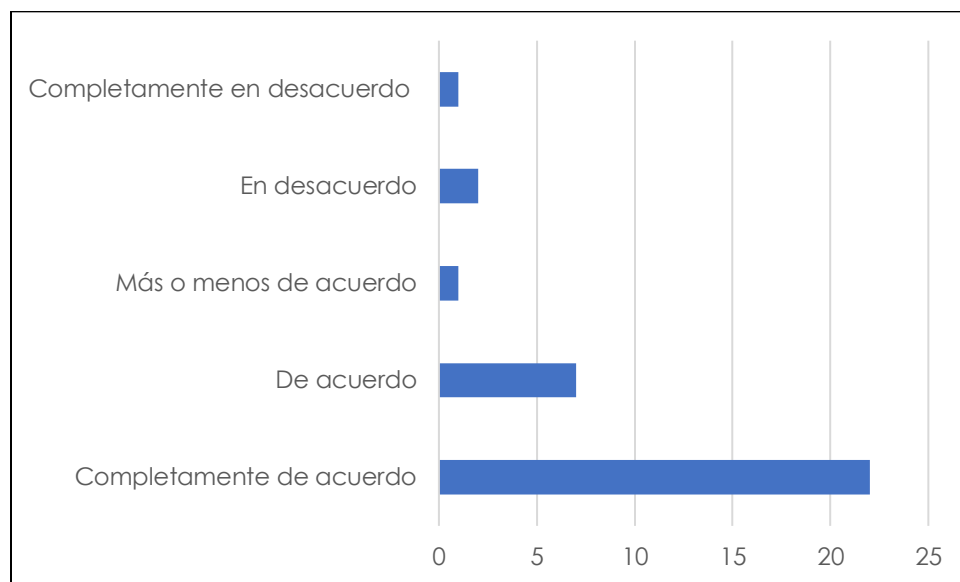
- La mayoría de los trabajadores (82%) se sienten conformes con su horario de trabajo, pero hay un 12% que se siente más o menos conforme y dos personas que no se sienten conformes.



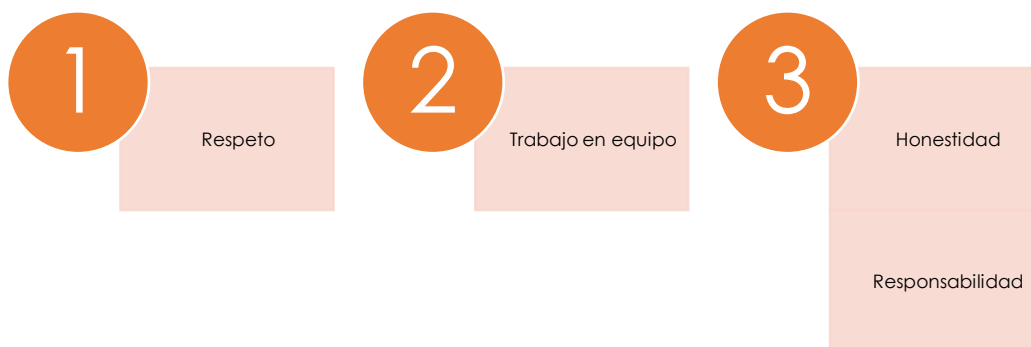
- La mayoría del personal (61%) consideran que la comunicación dentro de la organización es buena, sin embargo, hay un representativo 33% que considera es más o menos buena y dos personas que consideran no es buena.



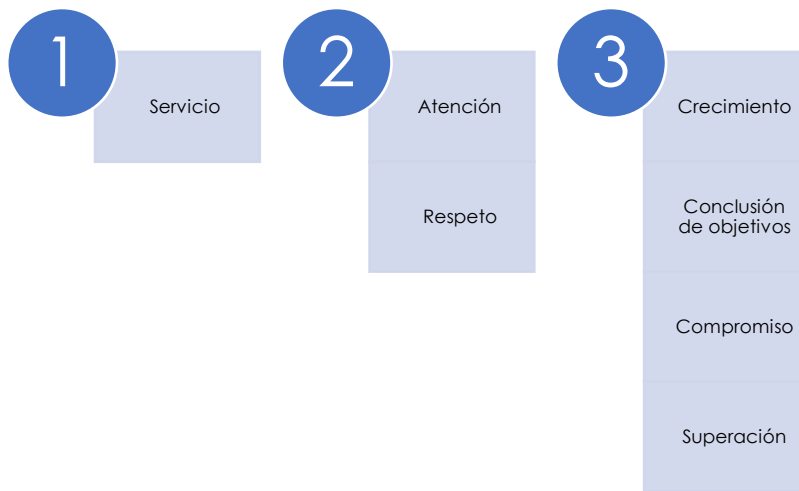
- La mayoría de los trabajadores de la organización (88%) procuran participar de las actividades y festejos de la organización, hay un 9% (3 empleados que no lo hacen).



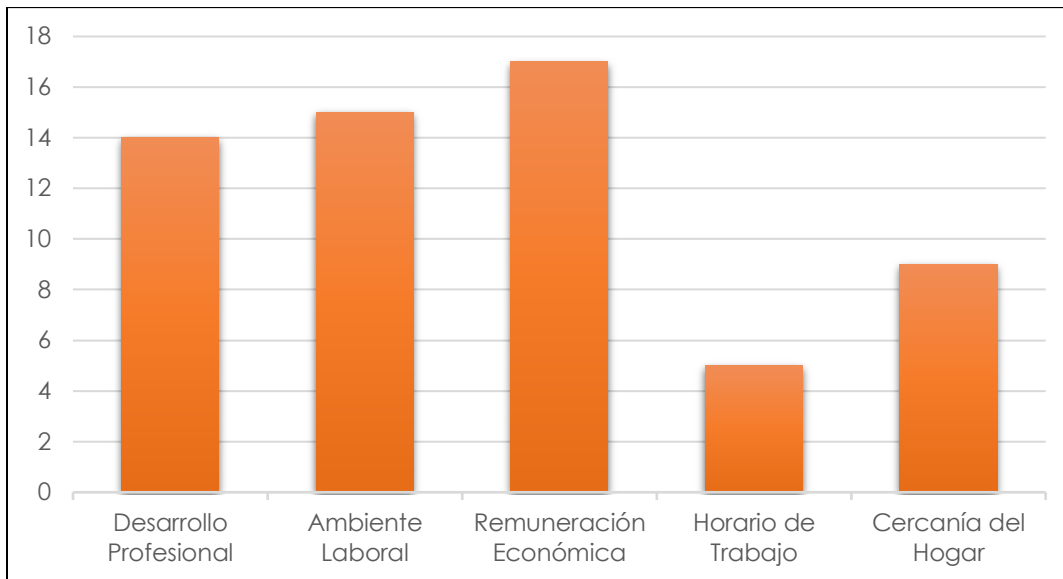
- Los valores de la organización con los que los trabajadores se identifican son:



- Para el caso de los objetivos, los trabajadores se identifican con los siguientes:



- Entre las razones por las que los empleados trabajan en la organización, las dos principales son la remuneración económica y el ambiente laboral.



- Las dos festividades en las que más participan los trabajadores en la organización son:

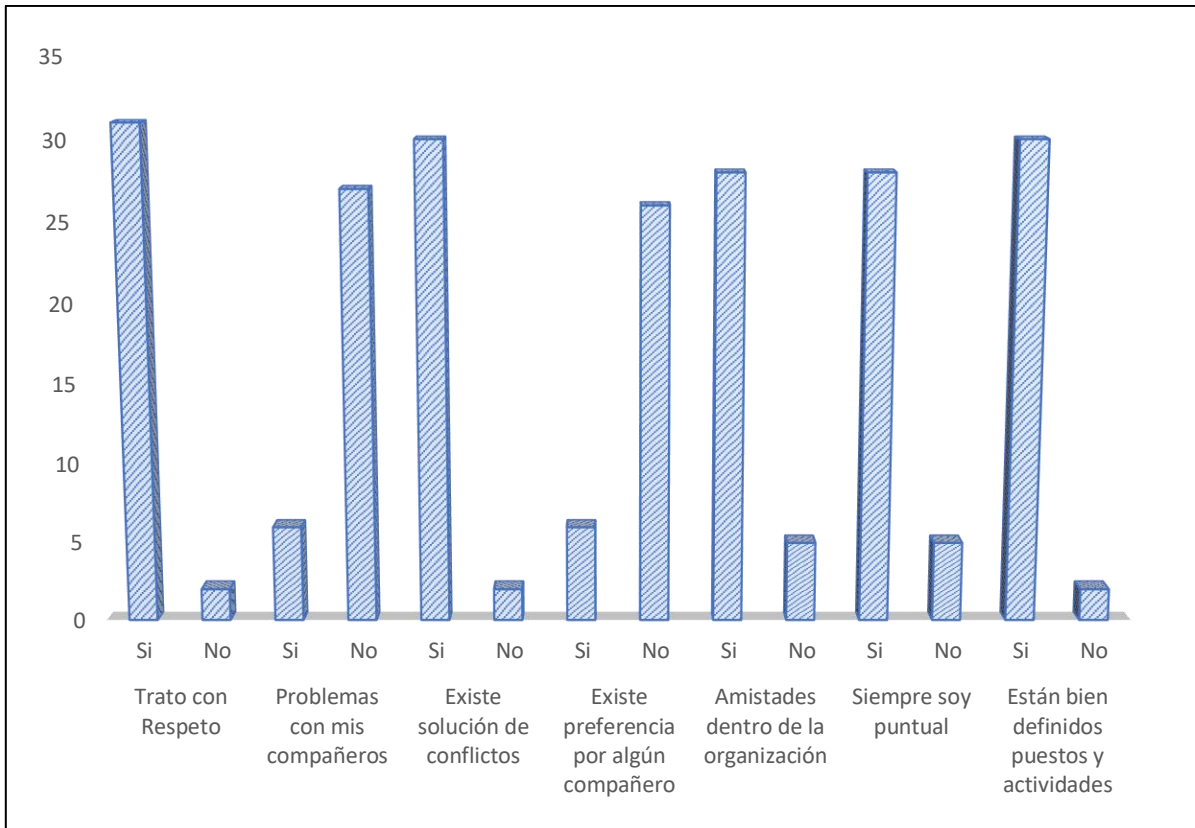


- Los trabajadores mencionan que la actividad más importante para las colonias que la organización lleva a cabo es:

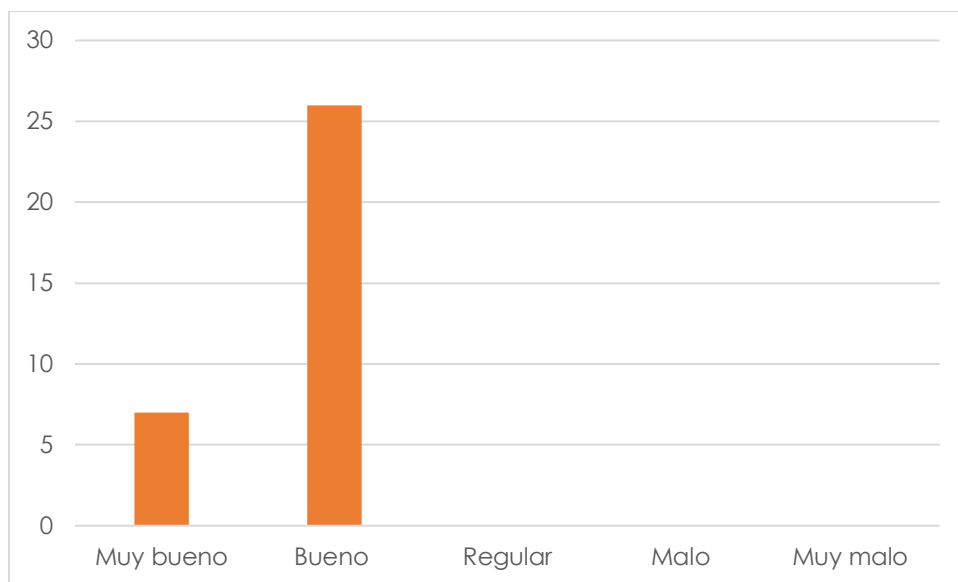


c) Desempeño organizacional

- Los empleados de la organización manifiestan que son tratados con respeto, así como no tener problemas con sus compañeros, y de haberlos existen maneras de solucionar el conflicto, afirman que no existe preferencia por algún compañero, y que dentro de la organización tienen amistades. Mencionan siempre ser puntuales y que los puestos y actividades están bien definidas.



- El 79% de los empleados consideran que su desempeño es bueno, mientras que el 21% menciona que es muy bueno.



- La mayoría de los empleados considera que de no festejarse alguna fecha significativa dentro de la organización (Navidad, 10 de mayo, 12 de diciembre, etcétera) el desempeño en la organización se vería afectado y las tres razones principales son porque la organización se caracteriza por este tipo de eventos, porque son costumbres y porque son la única ocasión en que hay una convivencia con la familia.
- La principal manera en las que se solucionan los conflictos dentro de la organización.



- La mayoría de los empleados mencionó que en el caso de faltar las actividades que realiza el personal son desempeñadas por alguien más y lo determina el jefe inmediato.

4.5 Análisis e interpretación de la información

La segunda parte de la presentación de los resultados de la investigación es el análisis e interpretación de la información, con base en los datos de los

cuestionarios y complementando con la información obtenida con la observación, se da un análisis diagnóstico de la cultura organizacional, desempeño organizacional y su relación, con el objetivo de comparar lo encontrado en la investigación documental y la investigación de campo, con el afán de llegar al objetivo de investigación que es analizar la cultura organizacional y su influencia en el desempeño de la organización de transporte público Metropolitanos Ruta 30 SA. de CV.

A continuación, un cuadro resumen del análisis realizado a través de las variables que conforman la investigación (Figura 1), resultado del trabajo de campo (cuestionarios y observación).

Cuadro 4. Resultados de la investigación con base en los instrumentos

Variable	Subvariable	Resultado
	Edad y género	El 88% de los empleados son mayores de 26 años, en términos generales la mayoría de los empleados son adultos, de los que el 73% son hombres y el 23% mujeres, cabe mencionar que todas ellas se encuentran en oficinas en su mayoría concentradas en la Dirección de Crédito y Cobranza, el número elevado de hombres se debe a que tan sólo los Coordinadores de Servicio, integrantes de la Dirección de Operaciones, son 19 y todos ellos son del sexo masculino, ya que debido a las labores que realizan es un trabajo que en su mayoría se desarrolla por este género.
	Estado civil y número de hijos	En cuanto al estado civil de los trabajadores, el 61% son casados, esto va un poco en relación a las edades de los trabajadores ya que la mayoría son adultos, y el 39% son solteros, en cuanto al número de hijos que tienen solo 5 de ellos, es decir 15% no tienen hijos, el resto 85% tienen hijos, la media en la organización son 3 hijos con un 37%, la organización se encuentra conformada en su mayoría por adultos que ya tienen familia.

Información general sobre el trabajador	Antigüedad	El 76% de los trabajadores tienen una antigüedad superior a los 5 años, se observa no hay mucha rotación de personal, lo que habla de un porcentaje muy alto de estabilidad del personal y muchos de los trabajadores que iniciaron la organización aún se encuentran laborando en ella, siendo el 18% de la organización personas que tienen más de 20 años en ella.
	Puestos	Es evidente el peso que los Coordinadores de Servicio (58%) tienen en la organización, ya que al ser el servicio de transporte la razón de ser de la organización es en dónde requieren mayor número de personal, mismos que trabajan en campo, mientras que el resto de la organización el 42% desarrolla sus actividades en las oficinas. Seguido de un 18% compuesto de los Auxiliares administrativos y un 15% que son los directores. Aquí una vez más se observa la división marcada que existe en la organización entre los empleados de campo y de oficina, que a pesar de que los primeros también cumplen un horario en oficina es solamente para entrega de informes.
	Escolaridad	La organización presenta de manera global una educación de tipo media superior ya que el 43% de los empleados tienen estudios de preparatoria, después con un 33% estudios de secundaria y solo el 18% estudios de licenciatura, cabe mencionar que estos últimos se concentran en su mayoría en los puestos de Directores.
		A pesar de que el 94% del personal dijo conocer los valores de la organización, cuando llegaban a la pregunta 13 la mayoría consultó en cuadros que está dentro de la empresa los valores organizacionales, lo cual indica que no los conocen del todo. Los tres valores de la organización con los que se identifican son: en primer lugar, el respeto, seguido del trabajo en equipo y en tercer lugar un empate entre honestidad y responsabilidad. A la hora de contrastar estos resultados con los Postulados de la organización encontramos que el valor con el que el personal se identifica más es el respeto, pese a que no es parte de los valores de la organización, todos los demás si lo son, lo que podría ser un punto de especial atención para la organización. Hablando del respeto, situado como el más importante para los trabajadores encontramos que el 76% considera que se desarrolla en un ambiente de trabajo adecuado, pero hay que mencionar que el otro 24% restante no se encuentra del todo conforme con esta

Cultura organizacional	Valores	<p>aseveración, cuando se les preguntó si se les trata con respeto a pesar de que 31 de los 33 empleados contestan que sí, cuando las preguntas se vuelven más específicas, salen a relucir algunos criterios un tanto diferentes, por ejemplo bien cuando se habla de que si se considera que el nivel de respeto dentro de la organización es el adecuado las cifras son parecidas, ya que un 21% no está del todo de acuerdo, se observó que a la hora de contestar esta pregunta varios de los empleados sonreían o comentaban con otro empleado señalando dicha pregunta, lo que hace pensar que no se encuentran conformes con el respeto que existe entre compañeros de trabajo, esto podría dilucidar el por qué fue elegido como el más importante.</p>
	Creencias	<p>Dentro de las principales festividades de la organización los empleados eligieron tres eventos (ya que hubo un empate en el segundo lugar) con los que se identifican y participan más y estos están ligados a las creencias que tiene la organización, la Peregrinación anual a la Villa, las mañanitas a la virgen de Guadalupe el día 12 de diciembre y la celebración del día de muertos, lo cual nos habla de una organización con creencias muy arraigadas y mexicanas, ya que el 88% menciona participar en dichas actividades.</p>
	Actitudes	<p>Retomamos al 76% del personal que manifiesta que el ambiente de trabajo en el que se desarrolla es el adecuado, ya que se observó que la mayoría de ellos responden al trabajo con interés y compromiso, todos realizan sus labores con la mejor actitud posible ya que esto es pieza fundamental del trabajo en equipo, con respecto a esto y a las actitudes que tienen con sus compañeros de trabajo encontramos que 28 del total de empleados manifiesta identificarse con compañeros de trabajo y tener amistades dentro de la organización, también mencionan no tener problemas con ellos, y en caso de haber conflictos mencionan que existen soluciones a ellos, la principal y en la que la mayoría de la organización concuerda es dialogando, hablando o platicando, esto habla de que a pesar de que existan problemas dentro de la organización la actitud es positiva y muestran interés a la resolución de conflictos.</p>
		<p>Algo que caracteriza a la organización son las actividades que realizan dentro de ella ya sea para empleados pero también para los usuarios</p>

	<p>Costumbres</p>	<p>y estas actividades se han arraigado dentro de la organización que ya se volvieron costumbres entre las principales son la Peregrinación a la Basílica de Guadalupe, así como las mañanitas el 12 diciembre y el festejo de día de muertos, el 88% de la organización participa en dichos eventos y se observó que son actividades que generan mucho interés y compromiso dentro de los trabajadores quienes participan en la organización así como en la ejecución de los eventos, algunos mencionan que son la oportunidad de convivir como organización y también involucrar a sus familias.</p>
	<p>Comportamientos</p>	<p>Los comportamientos de los empleados son con respeto y a su vez manifiestan que son tratados con respeto, en este punto se observó que el comportamiento de los trabajadores de oficina y los de campo es muy diferente, el grado de respeto es superior en oficina, se observó también que con respecto al tema hay personal de oficina que no se encuentra conforme con la manera de comportarse de los Coordinadores de servicio pues consideran son en algunas ocasiones groseros y le faltan al respeto a sus compañeros. También manifiestan no tener problemas con sus compañeros, y de haberlos existen maneras de solucionar el conflicto, se conducen también a través del dialogo, ya que consideran es la mejor manera de solucionar los conflictos y siempre suelen ser participativos en las actividades de la organización.</p>
	<p>Conocimiento de la organización</p>	<p>En cuanto a los conocimientos de los trabajadores sobre la organización en la que laboran, encontramos que el 97% de ellos manifiesta entender los objetivos que persigue Metropolitanos Ruta 30, el 94% menciona conocer de igual manera los valores que guían a la organización, así como el 91% de los trabajadores afirman tener toda la información necesaria sobre su trabajo; en términos generales podríamos decir que tienen un conocimiento amplio de la organización, pero como ya se mencionaba anteriormente a la hora de cuestionar más específicamente sobre los valores u objetivos resulta que no los tenían presentes, inclusive en el tema de las formas existentes de resolución de conflictos encontramos que mientras para los Directores es muy claro que en las juntas de resultados es el lugar ideal para la resolución de conflictos para el resto de la organización se resuelve de manera personal hablándolo. Lo anterior nos hace</p>

Desempeño organizacional		reflexionar en que tanto la información baja a todos los niveles de la organización, ya que pareciera solo queda en el Área directiva.
	Objetivos	El tema de los objetivos de la organización ya se ha reflexionado en torno a que a pesar de que el 97% de los empleados en un inicio del cuestionario manifiestan entender bien los objetivos, a la hora de preguntar específicamente con cuáles de ellos se identifican mencionan una serie de palabras que en concreto no son los objetivos que la organización se plantea perseguir, ya que revisando los postulados de la organización encontramos que los objetivos son muy específicos en cuanto a las actividades que la organización pretende realizar para tener un desempeño óptimo, y a la hora de contestar los trabajadores enfocan los objetivos a las acciones que fundamentan a la organización, se nota cuando comentan que el principal es el servicio, en segundo lugar, la atención y respeto y en un tercer lugar crecimiento, conclusión de objetivos, superación y compromiso. Claro ejemplo de que los trabajadores no conocen los objetivos para los que están trabajando. Cabe mencionar que tienen muy claro que la actividad de prioridad dentro de la organización es lograr la movilidad urbana ya que la ubican como la actividad más importante para los habitantes de las colonias en las que brindan el servicio.
	Desempeño individual	En cuanto al desempeño individual del trabajador encontramos varios puntos, el primero, es que el 88% de los trabajadores afirmó que el trabajo que lleva a cabo dentro de la organización les da la oportunidad de crecer como personas, también encontramos que el 91% del personal se siente cómodo con las instalaciones que la organización pone a su disposición para la realización de sus actividades, así como su conformidad con el horario de trabajo (82%), 28 de los 33 empleados manifiestan siempre ser puntuales, se observó que los trabajadores que presentan mayor impuntualidad son los Coordinadores de servicio, siendo estos los cuestionarios más complicados de completar. En cuanto a las razones por las que labora en la organización, se encontró que la principal es la remuneración económica, y la segunda el ambiente laboral no muy por encima del desarrollo profesional. Los empleados califican su desempeño de bueno a muy bueno,

		el primero con 79% y el segundo con el 21% restantes.
	Desempeño de la organización	El desempeño de la organización se encuentra con respecto a la opinión de los trabajadores como una organización en la que hay respeto, donde la convivencia entre trabajadores es buena y de haber conflictos se resuelven hablando, no muestran signos de preferencias por cierto trabajador o trabajadores, hay un alto grado de empatía y amistad dentro de la organización. La puntualidad es buena y los puestos y actividades están bien definidos. Pero a la hora de conocer que tan involucrados están con los objetivos de la organización que es lo que nos permite conocer el desempeño de la misma se presentan grandes problemas ya que los trabajadores no conocen a la perfección los objetivos por los que están trabajando, por lo que se vuelve difícil conocer el estado de cumplimiento de los mismos, pero lo que los impulsa en conjunto al identificar como la principal actividad de la organización es la movilidad urbana, y algo que resalta la atención es que consideran que de no realizarse los eventos varios que promueve la organización ya sea para trabajadores como para usuarios el desempeño de la organización no sería el mismo, ya que como lo aseguran son sus costumbres, y la única ocasión en la que hay una convivencia entre los empleados y sus familias y eso consideran es necesario para un buen desempeño organizacional.

Fuente: elaboración propia

El cuadro anterior es el resultado de por un lado la presentación de los resultados del instrumento utilizado, el cuestionario y por el otro lado la complementariedad que la observación le brindó a dicho instrumento todo esto conformado como un análisis de cada variable que conforma la presente investigación.

Conclusiones

Como se definió anteriormente la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, actitudes, costumbres y comportamientos que comparten los miembros de una organización y que les permite diferenciarse de otras organizaciones.

Encontramos que la cultura organizacional de Metropolitanos Ruta 30 (con respecto a los elementos que la conforman y desde la perspectiva de los empleados) es una cultura que reconoce como valores principales el respeto, trabajo en equipo, honestidad y responsabilidad, de estos valores todos a excepción del respeto forman parte de los Postulados de la organización. Es importante resaltar el hecho de que el respeto saliera en la mayoría de los cuestionarios, ya que contrastando la información arrojada por los cuestionarios encontramos que si bien, los trabajadores señalan que hay un nivel adecuado de respeto, aún queda trabajo por realizar. Es importante que la organización lo tenga en cuenta, ya que existen personas dentro de la organización, específicamente trabajadores de oficina que ocupan cargos en las Direcciones de la organización, quienes consideran que el nivel de respeto no es adecuado y sienten no son tratadas con el respeto que merecen. Durante la observación se constató la incomodidad de ciertos empleados en cuanto al nivel de respeto otorgado por cierto segmento de la organización (Coordinadores de servicio). Es notorio el

cambio de ambiente cuando en oficinas solo está el personal de las demás áreas y no los coordinadores de servicio, ya que la naturaleza de su trabajo al ser de campo, les lleva a desarrollar la mayoría de sus labores en alguna de las diferentes bases en las que se presta el servicio y son varias de las actitudes y comportamientos de dichos empleados las que incomodan a algunos de sus compañeros.

Es importante resaltar que valores como el trabajo en equipo, la honestidad y la responsabilidad, son valores que la organización comparte y con los que se sienten identificados los trabajadores, y estos son fundamentales en las actividades cotidianas.

En cuanto a elementos como las creencias encontramos que van muy ligadas a las costumbres dentro de Metropolitanos Ruta 30, ya que mucho de su cultura organizacional se fundamenta en estas. Son una organización con raíces muy mexicanas y católicas en las que incorporan esas creencias a las actividades de la organización, tanto así que se han convertido en costumbres, la celebración en la que toda la organización participa activamente es la Peregrinación anual a la Basílica de Guadalupe, y las mañanitas a la virgen el día 12 de diciembre. Otra celebración importante es el día de muertos, festejo que incorpora a las familias de los trabajadores, y a la comunidad en específico a los niños, ya que los trabajadores se disfrazan y construyen en una de las terminal (Jaltenco) un túnel del terror en el que la niñez disfruta del espectáculo y los dulces.

Los comportamientos y actitudes van de la mano en la organización, si bien en la cuestión de valores se hizo hincapié en que existe la necesidad de generar mayores niveles de respeto, es claro que la actitud antes estos comportamientos por parte de los trabajadores es de disposición a la resolución de los conflictos, ya que la mayoría de los trabajadores concuerda que la manera de solucionar cualquier tipo de conflicto es a través del diálogo.

También es interesante los lazos de amistad que se han desarrollado en la organización; los empleados mencionan que estos existen y en este punto la antigüedad es muy importante, ya que es una organización que tiene empleados con más de 20 años trabajando y es una minoría la que tiene menos de 5 años de labores, lo que habla de un personal que ya se conoce y se relaciona a través del tiempo.

Recordemos que definimos desempeño organizacional como la distancia existe entre los objetivos de la organización y la situación real, englobando aspectos no económicos sino más bien sociales y culturales de la organización. Respecto a esto encontramos es vital que los trabajadores conozcan los objetivos de la organización, ya que de no existir su conocimiento la persecución de estos no puede darse. Durante el trabajo de campo encontramos que los trabajadores a pesar de manifestar entenderlos a la hora de mencionar con cuales de ellos se identifican, no tenían el conocimiento de estos, ya que las respuestas fueron palabras

sueltas o diferentes a los objetivos de la organización. Los objetivos son muy específicos en cuanto a las actividades que la organización pretende realizar para tener un desempeño óptimo, y a la hora de contestar los trabajadores enfocan los objetivos a las acciones que fundamentan a la organización, pero es de resaltar que pese a que no conocen a la perfección los objetivos que persigue la empresa tienen muy claro que la actividad de prioridad dentro de la organización es lograr la movilidad urbana ya que la ubican como la actividad más importante para los habitantes de las colonias en las que brindan el servicio, y esto se vuelve importante, ya que si algo ha distinguido y puesto en punta de lanza a la organización a comparación de otras es que no solo es una organización de transporte público, es una organización que trata en la medida de lo posible fundamentar su servicio a través de la movilidad urbana, y este aspecto los trabajadores lo tienen muy claro al manifestarlo en una de las preguntas del cuestionario como la actividad más importante que la organización brinda a la comunidad.

En cuanto al desempeño individual, los trabajadores se sitúan en un buen desempeño, es importante señalar que la razón principal que motiva a los trabajadores a estar dentro de la organización es la remuneración económica la cual es considerada como buena, es decir el desempeño podría trabajarse más en áreas de la cultura organizacional y no en la remuneración, prueba de ello es que consideran que de no contar con las

festividades y actividades que la organización desarrolla el desempeño de la organización se vería afectado; los trabajadores señalan que son sus costumbres y parte fundamental de la convivencia entre trabajadores pero también entre familias.

El objetivo que impulsó a la presente investigación fue analizar la cultura organizacional y su influencia en el desempeño de la organización de transporte público Metropolitanos Ruta 30 SA. de CV.

Y a la luz de los resultados podemos decir que la cultura organizacional tiene influencia en el desempeño organizacional ya que encontramos que la organización comparte valores, comportamientos, actitudes, creencias y costumbres que influyen en el desarrollo de sus actividades que se ven reflejadas en el desempeño de la organización de manera significativa, ubicando la movilidad urbana como su objetivo principal a perseguir.

En lo que respecta a los objetivos de la organización, es pertinente resaltar que la organización debe trabajar más en asegurarse que todos los empleados conozcan los objetivos y se identifiquen con ellos de lograrse los resultados pueden ser de valor para la organización y verse reflejados en el desempeño de esta. Es necesario señalar que los objetivos de la organización son muy puntuales, y consisten en actividades indispensables para la mejora de la movilidad urbana, pero carecen de periodos de tiempo estimados en los que deberían cumplirse, siendo esta una ventana

de mejora para la organización, que les permitiría en un futuro poder evaluarlos con mayor facilidad.

La cultura organizacional es una de las dimensiones con más crecimiento dentro del estudio de las organizaciones, y cada estudio que se hace en este sentido es importante por el hecho de ayudar a la comprensión del fenómeno.

En este caso el presente estudio no genera respuestas concretas acerca del fenómeno de la cultura y su relación con la variable del desempeño organizacional, sino que trata de explorar nuevos campos dentro del análisis de las organizaciones, provocando el debate y la discusión para posteriores investigaciones.

En el documento se exploraron los ámbitos organizacionales identificando cada uno de ellos como elementos que conviven en la organización, aceptando que cada uno tiene influencia y un cometido en el desempeño de la organización.

La cultura organizacional representa el conjunto de aspiraciones, símbolos y significados creados a nivel organizacional donde los valores, comportamientos, creencias, costumbres y actitudes representan una dimensión rica y compleja donde se encuentra una estrecha relación con el desempeño organizacional.

La cultura organizacional siempre representará un área de gran expansión que debe ser estudiado en el contexto organizacional bajo una perspectiva

multidisciplinaria. El presente trabajo muestra solo una pequeña parte del universo que se está gestando.

El objetivo del presente trabajo fue conocer la influencia de la cultura organizacional y el desempeño, aún quedan pendientes por investigar tal es el caso del papel de la comunicación dentro de la organización, así como incluir en una investigación de mayor magnitud a los choferes de las unidades, a los socios e inclusive a los usuarios.

Referencias

Bibliográficas

Allaire, Yvan, Michael E. Firsirotu, Harry Abrabanel, B. Hobbs, R. Poupard y J. Simard, (1992). Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos, Legis, Bogotá.

Barba, A. (2013). Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades, en *Gestión y estrategia*, julio/diciembre, año 21, No. 44, pp.139-152.

Bolzan, C. (2008). Sistemas de Gestión ambiental y comportamiento proambiental de trabajadores fuera de la empresa: aproximación de una muestra brasileña, Tesis de doctorado, Universidad de Barcelona, Barcelona.

Bonavía Martín,T. y Quintanilla Pardo, I., (1996). La cultura en las organizaciones y sus efectos sobre la participación de los empleados, en *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol.12 núm.1, pp.1-25.

Camerer, C. y Vepasalainen, A. (1988). The economic efficiency of corporate culture, en *Strategic Management Journal*, núm. 9, pp.115-126.

Camisón, Z. Cesar, Sonia, Cruz R., (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento

de medida, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 17, núm. 1, España, pp. 79-102.

Cantillo, Padrón, J. César, (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño, en *Revista Económicas CUC*, vol. 34, núm. 1, Educosta, Colombia, pp. 131-152.

Chan, L.L.M., Shaffer, M. y Snape, E. (2004). In search or sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance, en *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15 núm.1, pp. 17-35.

Clegg, S. R., & Hardy, C. (2006). Introduction. Organizations, Organization and Organizing. En S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Edits.), *Handbook of Organization Studies* (págs. 1-28). London: SAGE.

Dávila, C., (1985). *Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico*, McGraw Hill, Bogotá, pp. 171-227.

Dávila, C., (2000). Cultura organizacional: ¿un instrumento de la gerencia? Algunas consideraciones para su estudio. En L. G. & Arango y C. Dávila (Eds.), *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*, Conciencias, Bogotá.

Dávila, C. (2001). Teorías organizacionales y administración, enfoque crítico. México: McGraw-Hill.

De Brentani, U. y Kleinschmidt, E.J. (2004). Corporate culture and commitment: Impact on performance of internacional new product development programs, en *The Journal of Product Innovation Management*, núm. 21, pp. 309-333.

De la Rosa Albuquerque, Ayuzabet, (2002) Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional, en *Administración y organizaciones*, Universidad Autónoma Metropolitana, México.

De la Rosa Albuquerque, Ayuzabet, (2007). La micro, pequeña y mediana organización en la perspectiva de los estudios organizacionales. Una mirada al caso de una microorganización desde la óptica del poder, Tesis de doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Deal, T.E. y Kennedy, A.A. (1982), *Corporate cultures. The rites and rituals of organizational life*, MA: Addison-Wesley.

Denison, D., (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*, New York: John Wiley and Sons, Estados Unidos.

Denison, D., Mishra, A., (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness, en *Organizational Science*, vol. 6 núm. 2, pp. 204-223.

Denison, D.; Haaland, S., Goelzer, P., (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world?, en *Advances in Global Leadership* vol. 3, pp.2005-2227.

Díez Gutiérrez, J.E. y Domínguez Fernández, G. (1996). La "cultura" de las organizaciones educativas: bases para el desarrollo de procesos de innovación y cambio, en I. Cantón Mayo (Ed.), *Manual de Organización de centros educativos*, Barcelona, pp.81-120.

English, H., (1997). *Diccionario de psicología y psicoanálisis*, Paidós, Buenos Aires

Ernult, Joël, (2004). "Pilotear el desempeño", en Ramírez, Guillermo (coord.), *Desempeño organizacional. Retos y enfoques contemporáneos*, Universidad de Occidente y Posgrado de Estudios Organizacionales UAM-I, México.

Etzioni, Amitai, (1986). *Organizaciones modernas*, UTEHA, México.

Fang, S.C. y Wang, J.F. (2006). Effects of organizational culture and learning on manufacturing strategy selection: an empirical study, en *International Journal of Management*, vol. 23 núm.3, pp. 503-514.

Fey, C., Denison, D. (2003). Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia?, en *Organization Science* vol. 14 núm. 6, pp. 686-706.

Geertz, Clifford, (1973). La interpretación de las culturas, Gedisa, New York.

Georgopoulos, Basil, Arnold Tannenbaum, (1957). A Study of Organizational Effectiveness, en *American Sociological Review*, vol. 22 núm. 5, Estados Unidos, pp. 534-540.

Gonzales-Miranda, D. (2014). Los estudios organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Innovar*, 24 (54), pp. 43-58.

Gunderman, Kroll Hans, (2004). El método de los estudios de caso, en Tarrés, María Luisa (Coord.), *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, Miguel Ángel Porrúa, Colegio de México y Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México, pp. 251-288.

Gutiérrez, Andrea, (2012). ¿Qué es la movilidad? Elementos para (re) construir las definiciones básicas del campo del transporte, *Bitácora* 21, vol. 2, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, pp. 61-74

Hall, Richard, (1996). Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados, Prentice Hall, México.

Hassard, John, Martín, Parker, (1993) Postmodernism and organizations, en *Business Ethics: A European Review*, vol. 16 núm. 4, pp. 358-371

Hernández, Martín, Jessica, Mendoza, Luis, González, (2007). La complejidad del estudio de la cultura organizacional, (Coord.) Mercado C., Empresas y mercados locales, Madrid, España, pp. 1-12.

Ibarra, E. (2006). ¿Estudios Organizacionales en América Latina? Transitando del centro hacia las Orillas", en De la Garza Toledo, Enrique. Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques (pp. 88-107). México: UAM y Anthropos.

James, C, Connolly, M. (2009). An analysis of the relationship between the organizational culture and the performance of staff work groups in schools and the development of an explanatory model, en International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice, vol.12 núm.4, pp. 389-407.

Jean, S. & Yu, K. (2004), Corporate culture and organizational performance, en Journal of Managerial Psychology, vol. 19, pp. 340-359.

Kopelman, R.E. (1990). Administración de la Productividad en las Organizaciones, Mc Graw Hill, México.

Lusthaus, Charles, et. al., (2002), Evaluación Organizacional. Un marco para mejorar el desempeño, Banco Interamericano de Desarrollo, Estados Unidos.

Mayo, E., (1972). Problemas humanos de una civilización industrial, Nueva visión, Buenos Aires.

Mobley, W. H.; Wang, L., Fang, K., (2005). Organizational culture: measuring and developing it in your organization, en Harvard Business Review, China, pp. 128-139.

Montaño, L. (2004). El estudio de las organizaciones en México, una perspectiva social. En L. Montaño Hirose (Ed.), Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad. (pp. 9-39). México: UAM-I, Universidad de Occidente, Miguel Ángel Porrúa.

Montaño, L. (2007). Enigmas y laberintos. Eugene Enriquez y el análisis organizacional. México: UAM Iztapalapa y REMINEO.

Montezuma, Ricardo, (2003). La movilidad urbana, en M. Balbo, R. Jordán y D. Simiono (Ccomp.), La ciudad inclusiva, CEPAL, Santiago de Chile, pp. 175-192

Negrete, María E., (2012). La interacción entre transporte público y urbanización en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México: un modelo expansivo que llega a sus límites, Territorios no. 25, pp. 15-35.

Ouchi, W.G. (1986). Teoría Z. Reading, MA: Addison-Wesley.

Pérez, Z. Julián, Juan A. Cortés R., (2009). Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje, en Revista Ciencias Estratégicas, Vol 17 No 22, Colombia, pp. 251-271.

Peters, T., Waterman, R., (1984). En búsqueda de la excelencia, Lasser Press, México.

Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures, en Administrative Science Quarterly, núm. 24, pp. 570-581.

Romano, Ragey, (1995). Factores de la Cultura Organizacional, Tesis de Licenciatura, UIA, México.

Reed, M. (1996) Organizational Theorizing: a historically contested terrain", en Clegg. Stewart R. Cynthia Hardy y Walter Nord, Handbook of Organizations Studies, (pp. 31-56). Londres: Sage.

Reed, M. (2006). Teorización organizacional: campo históricamente controvertido, en Clegg, R., Hardy, C., & Nord, R. (Edits.). Ramírez, G. y René, D. (editores de la versión en español) (2006). Tratado de Estudios Organizacionales. Sage, EAFIT, REMINEO, UAM.

Ruiz Olabuégana, José Ignacio, (1996). Metodología de la investigación cualitativa, Universidad de Deusto, Bilbao.

Sánchez, J.C., Tejero, B., Yurrebasco, A. y Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: desentrañando vericuetos, en AIBR Revista de Antropología Iberoamericana, vol.1 núm. 3, pp. 380-403.

Sánchez, Quirós, I. (2000). El estudio de la cultura en el campo organizativo: orígenes antropológicos y congruencia entre el concepto, los niveles de estudio y la metodología de investigación., en Cuadernos de Estudios Empresariales, vol. 10, pp. 321-341.

Sathe, V. (1983). Some action implications of corporate culture: A managers guide to action, en Organizational Dynamics, núm. 12, pp. 4-23.

Schein, E.H. (1985). Organizational culture and leadership. A dynamic view, San Francisco.

Schein, Edgar H., (1988). La Cultura Empresarial y Liderazgo, Plaza Janes, Barcelona España.

Scott, R. (1981). Capítulo 1: The subject is organizations in Organizations en Rational, natural and open systems (pp. pp 3-26) New Jersey: Prentice Hall.

Stake, Robert E. (1994). Case Studies', en Denzin, N. K e Y. S. Lincoln (eds.), Handbook of Qualitative Research, Sage, California, pp. 236-247.

Stake, Robert E., (1999). Investigación con estudio de casos, Morata, Madrid.

Taylor, Frederick, (1997). "¿Qué es la Administración Científica? y Principios de la Administración Científica", en Merrill Harwood, Clásicos en Administración, Limusa, México, pp. 77-107.

Taylor, S. J. y R. Bogdan, (1994). Introducción a los métodos cualitativos de investigación, Paidós, Barcelona.

Tellis, Winston, (1997). Application of a case study methodology, The Qualitative Report, vol. 3, núm. 3.

Tichy, N. (1983). Managing strategic change: Technical, political and cultural dynamics, John Wiley & Sons, New York.

Thompson, John B., (1998). Ideología y cultura moderna. Teoría crítica social en la era de las comunicaciones de masas, UAM-X, México.

Urbiola Solís, A.E. y Lara Gómez, G. (2004, octubre). Cultura y comunicación organizacional, Ponencia presentada al IX Foro de Investigación, Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática UNAM-ANFECA, México, D.F.

Vela Peón, Fortino, (2004). Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa', en Tarrés, María Luisa (Coord.)

Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social, Miguel Ángel Porrúa, Colegio de México y Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México, pp. 63-95.

Yin, Robert K., (1994). Case Study Research: Design and Methods, Sage, Thousand Oaks, California.

Yuchtman, Ephraim, Stanley Seashore, (1967), A System Resource Approach to Organizational Effectiveness, en American Sociological Review, Estados Unidos, pp. 755-759

Zey-Ferrell, M. (1981). Criticism of the dominant perspective on organizations. The Sociological Quarterly, 22, pp. 181-205.

Electrónicas

Banco de Desarrollo de América Latina (2013), Observatorio de Movilidad Urbana. Qué es movilidad urbana. Disponible en: <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2013/08/que-es-movilidad-urbana/?parent=14062> (fecha de consulta: 15 de diciembre de 2018).

Gobierno del Estado de México (2002), Reglamento del Transporte Público y Servicios Conexos del Estado de México. Disponible en: <http://legislacion.edomex.gob.mx/node/80> (fecha de consulta: 20 de diciembre de 2018)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2017), Encuesta de origen destino en hogares de la ZMVM (EOD). Disponible en http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/EstSociodemo/OrgenDest2018_02.pdf (fecha de consulta: 20 de diciembre de 2018)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018), Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE). Disponible en <https://www.inegi.org.mx/programas/envipe/2018/> (fecha de consulta: 20 de junio de 2019)

Núñez, Samir A. (2015), La movilidad sostenible: un reto de las ciudades en el s.XXI. Disponible en: <http://urbanismoytransporte.com/la-movilidad-sostenible-un-reto-de-las-ciudades-en-el-s-xxi/> (fecha de consulta: 18 de diciembre de 2018).

Organización de las Naciones Unidas (ONU). Hábitat. Movilidad. Disponible en: <http://es.unhabitat.org/temas-urbanos/movilidad/> (fecha de consulta: 20 de diciembre de 2018).

Secretaría de Movilidad, Estado de México, Transporte público. Disponible en: http://smovilidad.edomex.gob.mx/transporte_publico (fecha de consulta 15 de diciembre de 2018)

Anexos

Anexo 1

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE METROPOLITANOS RUTA 30 SA. DE CV.

a) Datos generales personales

Marcar el inciso que corresponda a su respuesta

Edad

- Hasta 25 años Entre 26 y 35 años Entre 36 y 45 años
 Entre 46 y 55 años De 56 años en adelante

Género

- Femenino Masculino

Estado Civil

- Soltero Casado Viudo Divorciado

Número de hijos

- 0 1 2 3 Más de 4

Antigüedad en la organización

- Menos de 1 años De 1 a 5 años De 6 a 10 años
 De 11 a 15 años De 16 a 20 años Más de 20 años

Puesto: _____

Escolaridad

- Primaria Secundaria Preparatoria Licenciatura Posgrado

b) Cultura organizacional

A continuación, encontrará una serie de frases, en cada frase elija una la opción con la se identifique:

1 Completamente de acuerdo **2** De acuerdo **3** Más o menos de acuerdo **4** En desacuerdo **5** Completamente en desacuerdo

		1	2	3	4	5
1	Encuentro un ambiente adecuado dentro de la organización para desempeñar mi trabajo					
2	El trabajo que llevo a cabo me ofrece la oportunidad de crecer como persona					
3	Me siento orgulloso de trabajar en esta organización					
4	Entiendo bien los objetivos de la organización					
5	Me siento cómodo con las instalaciones de la organización					
6	Conozco los valores principales de la organización					
7	Tengo toda la información necesaria para realizar mi trabajo					
8	Me identifico con mis compañeros de trabajo					
9	El nivel de respeto dentro de la organización es el adecuado					
10	Me siento conforme con mi horario de trabajo					
11	La comunicación dentro de la organización es buena					
12	Procuro participar en la mayoría de las actividades y festejos de la organización					

13. Mencione tres valores de la organización con los que se identifica

14. Mencione tres objetivos con los que se identifica

15. Seleccione las dos principales razones por las que trabaja en la organización

() Desarrollo profesional () Ambiente laboral () Remuneración económica ()
Horario de trabajo () Cercanía del hogar

16. Mencione las dos festividades en las que más participa dentro de la organización

17. Mencione la actividad más importante para las colonias que la organización lleva a cabo

c) Desempeño organizacional

18. Marque SI o NO según corresponda

	Sí	No
Me tratan con respeto en el trabajo		
Tengo un problema con algún o algunos de mis compañeros		
Existen maneras de solucionar los conflictos dentro de la organización		
Existe algún tipo de preferencia por algún compañero		
Tengo amistades dentro de la organización		
Siempre soy puntual al asistir a mi horario de trabajo		
Están bien definidos los puestos y sus actividades		

19. Cómo calificaría su desempeño dentro de la organización

() Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Muy malo

20. Considera usted que de no festejarse alguna fecha significativa dentro de la organización (Navidad, 10 de mayo, 12 de diciembre, etcétera) el desempeño en la organización se vería afectado y por qué

21. Mencione la principal manera en las que se solucionan los conflictos dentro de la organización

22. De faltar a su trabajo, qué sucede con las actividades que debe realizar, son realizadas por alguien más quién lo determina.

Agradecemos el tiempo empleado en el llenado del presente cuestionario
¡Muchas gracias!

Anexo 2



Ciudad de México a 14 de mayo de 2019

Lic. Rafael Sánchez Navarrete
Director General
Metropolitanos Ruta 30 SA. de CV.

Por medio de la presente se hace constar que la Lic. Shaloom Abigail Morales Castillo, con matrícula 2173801102 cursa la Maestría en Estudios Organizacionales, por lo que el Posgrado apoya y supervisa el desarrollo de la investigación que se está realizando en la organización Metropolitanos Ruta 30 SA. de CV.


Por lo que agradecemos su amable disposición y apoyo al otorgarle las facilidades necesarias a la Lic. Morales para llevar a cabo el trabajo de investigación tentativamente denominado "Influencia de la cultura organizacional en el desempeño organizacional. Caso de estudio: Metropolitanos Ruta 30 SA. de CV".

Reiteramos nuestro agradecimiento y hacemos de su conocimiento que la información proporcionada será única y exclusivamente utilizada con fines académicos. La investigación ayudará a esclarecer las problemáticas y realidades organizacionales del sector transporte en la Zona Metropolitana del Valle de México.

Sin más por el momento quedamos de usted para cualquier aclaración

Atentamente


Dr. Guillermo Ramírez Martínez
Coordinador del Posgrado en
Estudios Organizacionales


Dra. Elvia Espinosa Infante
Directora de Tesis

ccp. Expediente

