



**Universidad
Latina**

UNIVERSIDAD LATINA S.C.

INCORPORADA A UNAM.

DISEÑO DE UN SISTEMA O PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN

**CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FONDANT KEKSE VON
LUCY**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A:

DAISY LIZBETH AMAYA ESCOBAR

ASESOR: LIC. MARÍA DE LOS ÁNGELES PÉREZ VARGAS

MÉXICO, D.F. NOVIEMBRE DE 2014.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**UNIVERSIDAD LATINA S.C.
INCORPORADA A LA UNAM**

México, D.F., a 13 de Noviembre de 2014
3344-02

**M.C. RAMIRO JESÚS SANDOVAL,
DIRECTOR GENERAL DE INCORPORACIÓN
Y REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS, UNAM.
PRESENTE.**

La C. Daisy Lizbeth Amaya Escobar, han elaborado un Diseño de un Sistema o Proyecto para una Organización titulada **“Cultura Organizacional de la Empresa Fondant Kekse Von Lucy”**, bajo la dirección de la Lic. María de los Ángeles Pérez Vargas, para obtener el título de Licenciada en Administración.

La alumna ha concluido el Diseño de un Sistema o Proyecto para una Organización titulado de referencia, misma que llena a mi juicio los requisitos establecidos en la Legislación Universitaria y en la normatividad escolar de la Universidad Latina para este tipo de investigación, por lo que otorgo la aprobación correspondiente para los efectos académicos procedentes.

ATENTAMENTE

**MTRA. LUZ MARÍA I. ROMERO PÉREZ
DIRECTORA TÉCNICA DE LA ESCUELA
DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS SUR**

DEDICATORIA:

A mi papá Juan Víctor Amaya Acevedo por confiar siempre en mí y por haber sido la persona que me demostró que siempre hay que enfrentar con valentía y con una sonrisa los obstáculos que existan en la vida. Gracias por todos los momentos de diversión.

A mi mamá Albina Escobar Poblano por su cariño, comprensión y apoyo incondicional que me ha brindado en todo momento y por ser la persona que me enseñó a ver el lado bueno de la vida. Gracias por ser mi mejor amiga y el pilar de esta familia.

A mi hermano Víctor Amaya Escobar por ser mi compañero de aventuras y por la admiración que siempre me ha brindado. Gracias por ser la persona que me impulsa a seguir adelante.

A mis segundos padres, mis abuelitos Celia Poblano Luna y Miguel Escobar Zavala, por cuidarnos con cariño y amor a mi hermano y a mí. Gracias por darme toda una vida llena de felicidad.

A mis abuelitos Elena Acevedo y Juan Amaya por quererme y consentirme.

A mis tías Herminia Escobar y Lucila Escobar por quererme y llevarme a la escuela mientras mis papás trabajaban. Gracias por sus consejos.

A mis primos Delia Ávila y Roberto Villa por ayudarme a cuidar a mi papá mientras continuaba con mis estudios.

A mi tío Antonio Valderrama por su cariño y por apoyarme en los momentos que lo he necesitado.

A mis primos y primas por los momentos de alegrías que hemos vivido juntos.

A mis sobrinos y sobrinas por hacerme sonreír en los momentos que lo he necesitado.

A mis padrinos Leticia Pérez y Alfredo Hernández por su cariño y por estar presente en cada momento de mi vida.

A mis amigos de la preparatoria y la universidad por todos los momentos de diversión y de aprendizaje que tuvimos.

A mis profesores de la universidad por regalarme sus conocimientos y hacer esta etapa inolvidable.

AGRADECIMIENTOS:

A la Universidad Latina (unila) y a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Especialmente a la Lic. María de los Ángeles Pérez Vargas por el tiempo, apoyo y dedicación que me brindó para la elaboración de este proyecto.

A la Mtra. Marisol Figueroa Mundo y al Mtro. Juan Alfonso Mejía Maya por el tiempo que dedicaron para la revisión de este proyecto.

A la Lic. Lucia Granados Saavedra por brindarme la oportunidad de desarrollar la cultura organizacional de su empresa.

Daisy Lizbeth Amaya Escobar

Noviembre 2014.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1. Presentación del estudio.....	4
1.1. Planteamiento del problema.....	4
1.2. Objetivo general y objetivos específicos.....	4
1.2.1. <i>Objetivo general</i>	4
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i>	4
1.3. Justificación.....	4
1.4. Pregunta de investigación.....	5
2. Marco teórico.....	7
2.1. Empresa.....	7
2.2. Elementos que forman una empresa.....	8
2.2.1. <i>Bienes materiales</i>	8
2.2.2. <i>Capital humano</i>	9
2.2.3. <i>Sistemas</i>	10
2.3. Clasificación de las empresas.....	11
2.3.1. <i>Según la actividad</i>	11
2.3.2. <i>Según el giro</i>	12
2.3.3. <i>Según su ámbito de actuación</i>	14
2.3.4. <i>Según la procedencia de capital</i>	14
2.3.5. <i>Según su tamaño</i>	15
2.4. Criterios a tomar en cuenta de acuerdo al tamaño de la organización.....	16
2.4.1. <i>Criterio de mercadotecnia</i>	16
2.4.2. <i>Criterio de producción</i>	16
2.4.3. <i>Criterios básicos en materia de personal</i>	17
2.5. Cultura organizacional.....	20
2.5.1. <i>Concepto de Cultura</i>	20
2.5.2. <i>Cultura organizacional</i>	22
2.6. Elementos de la cultura organizacional.....	26
2.6.1. <i>Objetivos</i>	26
2.6.2. <i>Misión</i>	31

2.6.3.	<i>Visión</i>	32
2.6.4.	<i>Valores</i>	32
3.	Presentación de la empresa	35
3.1.	Historia	35
3.2.	Estructura organizacional	37
3.2.1.	<i>Organigrama</i>	37
3.2.2.	<i>Descripción de puestos</i>	37
4.	Propuesta de cultura organizacional: CULTURA ORGANIZACIONAL FONDANT KEKSE VON LUCY	41
4.1.	Misión	41
4.2.	Visión	41
4.3.	Objetivos	41
4.3.1.	<i>Objetivo general</i>	41
4.3.2.	<i>Objetivos específicos</i>	42
4.4.	Valores	42
	Conclusiones	44
	Recomendaciones	45
	ANEXOS	47



INTRODUCCIÓN

Para algunas organizaciones la cultura organizacional era un tema de gran importancia, en cambio, para otros, era un tema poco valorado al que no se tendría que brindar mayor interés. Por el contrario prestaban gran atención a formular estrategias que mejoraran el número de ventas de su organización.

Pero ¿qué pasa cuando una de estas empresas atraviesa por un momento de crisis económica?, lo primero en lo que piensan los ejecutivos de la organización es en recortes de personal y de gastos, los cuales permitirían desde su punto de vista, mantenerse dentro del presupuesto que ellos marcaron. Sin embargo uno de los problemas que tienen las empresas al realizar este tipo de estrategias, es la falta de bienestar que existe por parte de los empleados, ya que al ver que la organización empieza con recorte de personal, lo primero en lo que piensan es en cuanto tiempo falta para que sea su turno o en si ellos serán uno de “los elegidos” para ser despedidos. También provoca cierta dificultad para que los empleados puedan interrelacionarse entre ellos, ocasionando de esta manera que el trabajo en equipo no sea el más óptimo, es decir que los trabajadores no se apoyen unos a otros para el logro de los objetivos. Esto sin duda alguna tiene consecuencias negativas en el clima organizacional de cualquier empresa.

En cambio si en lugar de pensar en un recorte de personal, se motivará a los empleados, haciéndolos parte de la organización, las consecuencias serían diferentes. Por ejemplo, al existir un clima organizacional positivo en momentos de crisis, los trabajadores en lugar de sentirse amenazados (ocasionado por el recorte de personal) trabajarían en equipo motivándose y apoyándose unos a otros, para el logro de los objetivos, mejorando así la productividad.



Por estas causas, en los últimos tiempos ha crecido el interés en las organizaciones por tener una cultura organizacional. Ya que se ha descubierto la gran importancia que tiene para cualquier organización el contar con una cultura organizacional que la identifique y brinde el soporte que esta necesita.

Por tal motivo en este proyecto se pretende brindar a la empresa Fondant Kekse von Lucy de una cultura organizacional que le permita ser una empresa más sólida de lo que es hoy en día.

En el primer capítulo llamado "Presentación del estudio" se podrá dar a conocer la importancia de la elaboración de este proyecto, por medio del planteamiento del problema los objetivos y la justificación de los mismos.

En el segundo capítulo "Marco teórico" podremos encontrar el concepto de lo que es una empresa y cuál es su clasificación. Además, se dará una breve explicación de lo que es la cultura organizacional y cuáles son los elementos que la conforman.

En el tercer capítulo "Presentación de la empresa" podremos encontrar información sobre la empresa Fondant Kekse von Lucy: su historia y la estructura organizacional con la que cuenta actualmente la organización.

Finalmente en el cuarto capítulo podremos encontrar la propuesta de cultura organizacional para la empresa "Fondant Kekse von Lucy" basada en la información recabada.

CAPITULO 1. PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO



1. Presentación del estudio

1.1. Planteamiento del problema

Debido a la falta de una cultura organizacional establecida la empresa no cuenta con objetivos estructurados que pueda cumplir, no tiene valores establecidos. Por lo que no tiene una visión que lograr.

1.2. Objetivo general y objetivos específicos

1.2.1. Objetivo general

- Diseñar la cultura organizacional de la empresa “Fondant Kekse von Lucy”.

1.2.2. Objetivos específicos

- Elaborar el objetivo general y objetivo u objetivos específicos de la organización.
- Establecer cuáles son sus valores institucionales.
- Diseñar su misión y plantear una misión a lograr.

1.3. Justificación

Considero que la cultura organizacional es un aspecto primordial para cualquier organización, ya que permite:

- Que la empresa tenga bien establecidos cuáles son sus propósitos.
- Que los empleados, que en ella laboren, tengan presente como deben comportarse, por medio de los valores que la empresa representa.



- Sin una cultura organizacional bien establecida los empleados no sabrán que es lo que quieren lograr y no sabrían cuáles son las pautas de comportamiento dentro de la organización.

1.4. Pregunta de investigación

¿Es necesario que la empresa Fondant Kekse von Lucy cuente con una cultura organizacional para un funcionamiento eficiente?

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO



2. Marco teórico

2.1. Empresa

El concepto de empresa es uno de los más usados en la actualidad: hablamos de trabajar en una empresa, de ir a la empresa, etc. Y sin embargo, es a la vez uno de los conceptos más difíciles, cuya exploración aún no está terminada, por hallarse en plena evolución. Pero a continuación mencionaré algunas de las definiciones que podemos encontrar:

- Entidad que operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancias¹.
- Unidad económico-social en donde a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos, se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad²
- Unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa³.

¹ (Rodríguez s.f.)

² (Galindo 2011)

³ (Guzmán Valdivia 1963)



- Es un organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela⁴.
- La empresa se la puede considerar como un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado⁵.

En base a los anteriores conceptos, podemos decir que:

La empresa es una unidad económico-social dentro de la cual una persona o grupo de personas utilizan sus conocimientos y recursos para desarrollar un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, con el fin de lograr la satisfacción de la sociedad.

2.2. Elementos que forman una empresa

La empresa está formada, esencialmente, por tres clases de elementos:

2.2.1. Bienes materiales.

Ante todo integran la empresa sus edificios, las instalaciones que en éstos se realizan para adaptarlas a la labor productiva, la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos. Es decir todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.

⁴ (Thompson 2006)

⁵ (Thompson 2006)



2.2.1.1. **Las materias primas.** Son aquellas que han de salir transformadas en los productos: harina, azúcar, mantequilla, madera, etc. Las materias auxiliares, es decir, aquellas que aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción: combustibles, lubricante, etc.

2.2.1.2. **Los productos terminados,** aunque normalmente se busca que se vendan lo más pronto posible, siempre habrá un stock a fin de poder satisfacer los pedidos o algún imprevisto. Puesto que son parte del capital deben considerarse parte de la empresa.

2.2.1.3. **Dinero:** toda empresa necesita cierto efectivo: lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc. Pero además la empresa posee, como representación del valor de todos los bienes que antes se han mencionado un "capital", constituido por valores, bienes, obligaciones, etc.

2.2.2. **Capital humano.**

Son el elemento eminentemente activo en la empresa y, desde luego, el de máxima dignidad de la empresa:

2.2.2.1. Existen ante todo obreros, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual.

2.2.2.2. También podemos encontrar a los supervisores, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y



órdenes señalados: su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

2.2.2.3. Los técnicos, las personas que, con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

2.2.2.4. Altos ejecutivos, o sea, aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

2.2.2.5. Directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

2.2.3. **Sistemas.**

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquéllas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa:

2.2.3.1. Existen sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes, métodos, etc.

2.2.3.2. Sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio.

2.2.3.3. Existen además sistemas de organización y administración, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa. Es decir, su separación de funciones, su número de



niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.

2.3. Clasificación de las empresas

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas. Dichas empresas, además cuentan con funciones, funcionarios y aspectos disímiles, a continuación se presentan los tipos de empresas según sus ámbitos y su producción.

2.3.1. Según la actividad

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

2.3.1.1. Empresas del Sector Primario: También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza por ejemplo agricultura, ganadería, caza y pesca.

2.3.1.2. Empresas del Sector Secundario o Industrial: Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la textil, etc.

2.3.1.3. Empresas del Sector Terciario o de Servicios: Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos,



comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

2.3.2. Según el giro

2.3.2.1. Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:

2.3.2.1.1. Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

2.3.2.1.2. Manufactureras: Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:

- De consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
- De producción. Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.

2.3.2.1.3. Agropecuaria. Como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería



2.3.2.2. **Comerciales.** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.
- Minoristas (detallistas): Venden al por menor.
- Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

2.3.2.3. **Servicio.** Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:

- Transporte (autobuses, camiones, mudanzas, ferrocarriles, etc.)
- Turismo (hoteles, restaurantes, centros nocturnos, etc.)
- Instituciones Financieras. (bancos, financieras, hipotecarias, etc.)
- Servicios Públicos Varios. (agua y drenaje, energía, gas, etc.)
- Servicios Profesionales. (asesorías, despachos contables, jurídicos, administrativos, etc.)
- Educación. (escuelas, academias, institutos, etc.)
- Salud. (clínicas, hospitales, puestos de socorro, etc.)
- Comunicación. (periódicos, tv, radio, telégrafos, telefonía, etc.)



2.3.3. Según su ámbito de actuación

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

- 2.3.3.1. Empresas locales o regionales: son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de una localidad determinada.
- 2.3.3.2. Empresas nacionales: son aquellas empresas que actúan dentro de un solo país.
- 2.3.3.3. Empresas internacionales: si su radio de actuación abarca a dos o más países.

2.3.4. Según la procedencia de capital

- 2.3.4.1. Empresa privada: si el capital está en manos de accionistas particulares
- 2.3.4.2. Empresa pública: si el capital y el control está en manos del Estado
- 2.3.4.3. Empresa mixta: si el capital o el control son de origen tanto estatal como privado o comunitario.



2.3.5. Según su tamaño

Por su tamaño las empresas se clasifican en:

- 2.3.5.1. Microempresas aquella que tiene hasta 10 trabajadores como máximo, con ventas anuales hasta por \$4 millones de pesos, tanto para empresas comerciales, industriales, o de servicios.
- 2.3.5.2. Se consideran pequeñas empresas para el sector comercial aquellas que tienen desde 11 hasta 50 trabajadores, y ventas anuales desde \$4.01 hasta \$100 millones de pesos; y para las empresas industriales y de servicios cuando el número de trabajadores es de 11 hasta 50, con ventas anuales desde \$4.01 hasta \$100 millones de pesos.
- 2.3.5.3. Se considera mediana empresa a aquellas empresas comerciales y de servicios que tienen desde 31 hasta 100 trabajadores, con ventas anuales desde \$100.01 hasta \$250 millones de pesos; y para las empresas industriales aquellas con 51 hasta 250 trabajadores, con ventas anuales desde \$100.01 hasta \$250 millones de pesos.
- 2.3.5.4. Finalmente se consideran grandes empresas a aquellas que tienen más de 250 trabajadores y con ventas anuales mayores a \$250 millones de pesos.



2.4. Criterios a tomar en cuenta de acuerdo al tamaño de la organización.

2.4.1. Criterio de mercadotecnia

Una empresa puede ser pequeña o grande en razón del mercado que domina y abastece; por ejemplo: podemos pensar en empresas que sólo abastecen el mercado local; otras que controlan toda una región; otras que llegan a todo el mercado nacional, y otras que son conocidas y actúan en amplísimos mercados internacionales. En cada uno de estos casos, podrían distinguirse tres situaciones:

- La empresa que está en los respectivos mercados pero de una forma minoritaria
- Se encuentra en plena competencia con las similares a ella
- De alguna manera predomina en dichos mercados, o inclusive actúa en forma monopólica. Es obvio que los problemas en materia de mercado y ventas eran distintos en cada uno de los supuestos que se han mencionado.

2.4.2. Criterio de producción

Por cuanto hace este aspecto, puede pensarse también en una amplia gama de tipos, que abarcan desde la empresa prácticamente artesanal, en la que el trabajo del hombre es decisivo, y las máquinas y equipos se reducen a unos cuantos instrumentos de trabajo; aquellas otras que, aun cuando están bastante industrializadas, todavía ocupan gran cantidad de mano de obra, como ocurre, por ejemplo, con las muy antiguas; las empresas donde la industrialización es muy intensa y el número de trabajadores es relativamente



bajo; y aquellas otras en donde predomina una intensa técnica de automatización inclusive con aprovechamiento o utilización de una serie de procedimientos de retroalimentación, que hacen a la máquina prácticamente regularse a sí misma.

Es indiscutible que para los problemas de costo, calidad, posibilidad de abastecer mercados, etc., estos diversos supuestos influirán en forma distinta, determinando, por lo mismo alguno aspectos también diversos.

2.4.3. Criterios básicos en materia de personal

2.4.3.1. El primer criterio nos habla sobre la posibilidad que los altos directivos tienen para conocer, tratar y resolver directamente sus problemas, a todo el personal de la empresa. Lo cual tiene gran importancia en el aspecto sociológico.

En la pequeña empresa, lo característico a este respecto consiste en que el dueño o gerente conocen, o pueden conocer, a todos sus trabajadores; están en la posibilidad de identificarlos y tratarlos con frecuencia.

En la gran empresa, por el contrario resulta físicamente imposible que los altos directivos, que tienen que tomar las decisiones fundamentales, puedan conocer a la inmensa mayoría de su personal en razón de su número; probablemente no tienen la posibilidad siquiera de conocer su nombre y quizá, ni siquiera muchos empleados conozcan personalmente a esos altos directivos; para ellos la empresa se identifica con sus jefes inmediatos. Llegando al grado de desconocer en ocasiones las actividades a las que la empresa se dedica.



2.4.3.2. El segundo criterio fundamental radica en que en la pequeña empresa, los problemas técnicos de producción, de ventas, de finanzas, etc, son de tal manera, elementales, y tan reducidos en número, que, de hecho el dueño o gerente puede resolverlos todos. La necesidad de técnicos y especialistas es por lo mismo bastante reducida.

En la gran empresa, por el contrario, la complejidad es de tal naturaleza, que sería materialmente imposible que un alto ejecutivo o directivo estuviera en la posibilidad de conocer las diversas técnicas empleadas para la producción de bienes o servicios, la utilización de los múltiples sistemas, etc., y, por ello, tiene que emplear un gran número de técnicos a quienes él, sólo coordina, pero que son los que habrán de tomar la mayor parte de las decisiones concretas, aunque dentro de los objetivos y políticas generales. Es por eso que en este tipo de empresas, es donde la función administrativa se depura, ya que el gerente, director, etc., reduce su papel a una coordinación mucho más científica, eliminándose de su actuación funciones directamente productivas, comerciales, etc.

2.4.3.3. El tercer criterio. Consecuencia directa de los dos anteriores, radica en que, en la pequeña empresa, la centralización, es, no sólo posible, sino en cierto sentido necesaria ; en cambio, en la gran empresa, la descentralización es del mismo modo necesaria y natural, para que la empresa sea eficiente, ya que la falta de conocimiento de las diversas técnicas la dificultad o imposibilidad de conocer adecuadamente a las personas y situaciones en los niveles de operación, la necesidad de no retardar decisiones que



tendrían que ascender en línea jerárquica y después descender en resolución, etc., implican una ineludible necesidad de delegar.

Con base en lo anterior podríamos señalar algunas características de las empresas micro, pequeña, mediana y grande, en cuanto a personal y complejidad en organización. En cuanto a personal debemos señalar un primer grupo, las micro empresas aquellas en las cuales el dueño es ayudado por unas cuantas personas, a las que directamente controla, sin necesidad de jefes intermedios, siendo en muchas ocasiones familiares suyos. Estas personas, ordinariamente no pasará de 10 personas.

La pequeña empresa podría, considerarse aquella que tiene un número aproximado de 50 trabajadores, lo cual implica casi necesariamente, establecer por lo menos un nivel de jefes intermedios.

La empresa grande en México, sería aquella que puede tener un número aproximadamente como mínimo de 250 trabajadores, sin embargo un límite máximo es prácticamente imposible de fijar en cuanto al número de personal, pero debemos reconocer que existen en aquellas que se pueden considerar como los gigante industriales, con varios cientos de miles de trabajadores, tales como Bimbo, General Motors, Ford, Volkswagen, etc.

La empresa mediana quedaría, por consiguiente, entre los 100 y 250 trabajadores. Como hemos visto, una de las características de esta empresa es quizá, el que combina varios aspectos tanto de las pequeñas como de las grandes empresas.



2.5. Cultura organizacional

2.5.1. Concepto de Cultura

Los pueblos del mundo, desde su fundación, van desarrollando su cultura, la cual, se plasma en sus formas de vida, organización social, filosofía y espiritualidad; normatividad ética y jurídica; arte, ciencia y tecnología; economía y comercio, educación; memoria histórica, lengua y literatura entre otros.

El conjunto de estas disciplinas y vivencias forman la identidad cultural de las identidades y les provee los instrumentos necesarios para su desarrollo en el marco de ese contexto.

Una de las formas en la que los pueblos dinamizan su cultura y mantienen su identidad es a través del conocimiento y la práctica de sus mismos valores.

Cultura es todo lo que existe en el mundo, y que ha sido producido por la mente y la mano humana. Por ejemplo, las fiestas, los alimentos, los sistemas políticos, la manera de pensar, la ropa y las modas, los medios de convivencia, el daño al medio ambiente, la manera de jugar al fútbol, la guerra y las armas, los actos humanitarios. Todos éstos son productos culturales porque han surgido de la creación humana y de su manera de entender, sentir y vivir el mundo, lo mismo que el Internet, que en los últimos años ha revolucionado la conducta humana, cambiando la manera de pensar y coadyuvando al desarrollo global intercultural a velocidad impensable. Por eso también se dice que la cultura es la forma, para bien o para mal, como el ser humano ha modificado la naturaleza.



En síntesis, cultura es todo aquello, material o inmaterial (creencias, valores, comportamientos y objetos concretos), que identifica a un determinado grupo de personas, y surgen de sus vivencias en una determinada realidad. Dicho de otro modo, cultura es la manera como los seres humanos desarrollamos nuestra vida y construimos el mundo o la parte donde habitamos; por tanto, cultura es el desarrollo, intelectual, moral o artístico. Es la civilización misma.

2.5.1.1. Concepto de Cultura Según Diversas Ciencias

2.5.1.1.1. Para la ciencia de la Antropología, cultura es el conjunto de elementos de índole material o espiritual, organizados lógicamente y coherentemente, que incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, los usos, las costumbres, y todos los hábitos y aptitudes adquiridos por los hombres en su condición de miembros de la sociedad. Comprende el folclore, el mito, la leyenda, la fábula, las canciones y la música popular, la artesanía y la indumentaria.

2.5.1.1.2. Para la Sociología, cultura es el conjunto de estímulos ambientales que generan la socialización del individuo. Es un conjunto de valores, dominante en las sociedades desarrolladas, que se basa en la transmisión de los conocimientos y las creencias a partir de los medios de comunicación de masas (radio, televisión, prensa, etc).

2.5.1.1.3. Para la Filosofía, cultura es el conjunto de producciones creativas del hombre que transforman el entorno y éste repercute a su vez modificando aquel.



La Cultura General es el conjunto de conocimientos exigidos a toda persona en un medio cultural determinado como básicos para actuar en sociedad, independientemente de cualquier especialización.

Entonces podemos decir que la cultura es un conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico de acuerdo a los modos de vida y costumbres de la sociedad en la que se viva.

2.5.2. Cultura organizacional

Para poder hacer una definición de lo que es la cultura organizacional, a continuación mencionaré la opinión que tienen algunos autores acerca de ella.

- Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización⁶.
- Modelo general de conducta, ideas y valores que comparten sus integrantes. La cultura se infiere a partir de lo que dicen las personas, lo que hacen y lo que piensan en un ambiente organizacional. Abarca el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, ideas y modelos de conducta durante mucho tiempo, lo cual significa que la cultura de la organización es bastante estable y no cambia rápidamente⁷.
- La cultura corporativa descansa sobre las siguientes dimensiones: los comportamientos (relación entre individuos, sus conductas), las normas (reglas que prevalecen en los grupos de trabajo), los valores dominantes aceptados (rasgos distintivos), la filosofía (la orientación de la política de una empresa), las reglas de juego (aquellas actitudes que debe adoptar un recién incorporado para ser aceptado

⁶ (Kootz 1998)

⁷ (Koontz y Weihrich 2007)



como miembro) y el ambiente o clima que se establece en una empresa⁸

- Conjunto de factores importantes, como normas, valores, actitudes y creencias compartidas por los miembros de una organización⁹.
- Chiavenato define a la cultura organizacional como “un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinadas organizaciones”¹⁰.
- García y Dolan definen la cultura como “la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa. Por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual”
Personalidad = Individuo, Cultura = Organización¹¹.

Por lo tanto podemos decir, que la cultura organizacional es un modelo general de conducta basado en las creencias, valores y filosofía, la cual es compartida por todos los miembros de la organización.

La cultura es la encargada de apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas, teniendo en cuenta que son la expresión de una realidad cultural, la cual sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben comportarse en ésta. También es la encargada de regular el grado de interés, entusiasmo y compromiso de una persona en el desarrollo de su trabajo.

⁸ (Patricio 2007)

⁹ (Stoner y Wankel 1989)

¹⁰ (Hernández 2007)

¹¹ (Gestión Organizacional s.f.)



Permite definir y compartir la misión de la organización, el conocimiento de la visión, la promulgación de valores organizacionales correctos; el ejercicio de un liderazgo con el fin de lograr motivar a los miembros de la organización y lograr la participación de todos en el logro de los objetivos.

La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente, que se puede ver como la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Para comprender los fundamentos de la cultura desde el individuo, es necesario conocer cómo se arraiga la cultura en los empleados de las organizaciones. A continuación se describen algunos aspectos:

- **Historias.-** Relatos que circulan en las organizaciones y suelen contener una narración de acontecimientos acerca de los fundadores de la organización. Estas historias anclan el presente en el pasado y proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.
- **Rituales.-** Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, indican que metas tienen mayor importancia.
- **Símbolos materiales.-** Estos símbolos materiales comunican a los empleados quien es importante, el grado de igualitarismo deseado por la gerencia de alto nivel y la clase de comportamiento que es apropiado.



- Lenguaje.- Muchas organizaciones y unidades dentro de las mismas, usan el lenguaje como una forma de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje los miembros evidencian su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla.

La cultura es una percepción por lo que los individuos perciben la cultura de la organización y del control en función de lo que ven o escuchan dentro de ella. Independientemente del lugar que ocupen los individuos dentro de la organización o de cuáles son sus antecedentes ellos tienden a describir la cultura y el control de esta en términos similares por lo que la cultura es compartida.

Por lo tanto, la cultura organizacional transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización, facilita la generación de un compromiso, más grande que el interés personal de un individuo, incrementa la estabilidad del sistema social, sirve como un mecanismo de control que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

La cultura organizacional está presente en todo momento por ejemplo:

Durante el proceso de selección del personal, ya que la decisión final sobre quien será contratado estará influida de manera significativa por el juicio que formule quien tome la decisión de que tanto se integran los candidatos a la organización. Los empleados cuando ingresan a la organización no están familiarizados con su cultura, pudiendo llegar a perturbar las creencias y costumbres que ya están establecidos. Por lo tanto es necesario que se



adaptan a la cultura a través de los mismos trabajadores que ya laboran en la organización.

Los gerentes al momento de tomar una decisión, con lo que dicen y su comportamiento establecen normas que se filtran hacia abajo a través de la organización.

2.6. Elementos de la cultura organizacional

2.6.1. Objetivos

Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer.

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa pues éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma.

Pero además de ello, brinda grandes ventajas para una organización por ejemplo:

- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- Sirven de guía para la formulación de estrategias y para la asignación de recursos.
- Sirven de base para la realización de tareas o actividades.
- Permiten evaluar resultados al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la



empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.

- Generan coordinación, organización y control.
- Generan participación, compromiso y motivación para poder alcanzarlos y al momento de lograrlos generan satisfacción.
- Revelan prioridades y disminuyen la incertidumbre.

2.6.1.1. Características de los objetivos

Para que los objetivos de una empresa puedan ser positivos, (es decir que motiven a los integrantes de la organización y que sirvan de guía para la formulación de estrategias) deben contar con las siguientes características:

- Debe de responder a las preguntas: ¿Qué se va hacer? ¿Mediante qué o cómo se va hacer? ¿Para qué se va hacer? y se escribe con un verbo que indique acción terminado en infinitivo: ar, er, ir.
- Medibles. Deben ser mensurables, es decir, ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo. Por ejemplo, a diferencia del objetivo “aumentar las ventas”, un objetivo medible sería “aumentar las ventas en un 20% para el próximo mes”. Sin embargo, es posible utilizar objetivos generales como el de “aumentar las ventas”, pero siempre y cuando éstos estén acompañados de objetivos



medibles que en conjunto permitan alcanzar los generales.

- Claros. Deben tener una definición clara, entendible y precisa. No deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.
- Alcanzables. Deben ser factibles. Deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad y los recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) con los que cuenta, así como la disponibilidad del tiempo necesario para cumplirlos.
- Desafiantes. Deben ser retadores (aunque realistas). No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto. Objetivos poco ambiciosos no son de mucha utilidad ni proporcionan mayor motivación, aunque objetivos fáciles al principio pueden servir de estímulo para no abandonar el camino apenas éste se haya iniciado.
- Realistas. Deben ser realistas y razonables. Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir, así como la capacidad y los recursos de la empresa. Por ejemplo, a diferencia del objetivo “aumentar de 10 a



1000 empleados en un mes”, un objetivo realista sería “aumentar de 10 a 20 empleados en un mes”.

- Coherentes. Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos y con la visión, la misión y valores de la empresa.

2.6.1.2. Tipos de objetivos

Existen diferentes tipos de objetivos en una empresa, los cuales pueden ser clasificados de acuerdo a su naturaleza, jerarquía y alcance de tiempo.

2.6.1.2.1. De acuerdo a su naturaleza, los objetivos se clasifican en:

2.6.1.2.1.1. Objetivos generales

También conocidos como objetivos genéricos, son objetivos basados en expresiones generales o genéricas. Algunos ejemplos de objetivos generales o genéricos son:

- Ser la empresa líder del mercado.
- Incrementar las ventas.
- Aumentar los ingresos.
- Generar mayores utilidades.
- Obtener una mayor rentabilidad.
- Lograr una mayor participación en el mercado.



- Ser una marca líder en el mercado.
- Ser una marca reconocida en el mercado.
- Aumentar el número de vendedores.

2.6.1.2.1.2. Objetivos específicos

Son objetivos concretos expresados en términos de cantidad y tiempo. Los objetivos específicos son necesarios para alcanzar los objetivos generales.

Algunos ejemplos de objetivos específicos son:

- Incrementar las ventas mensuales en un 20%.
- Vender 10 000 productos antes de finalizar el año.
- Generar utilidades mayores a us\$20 000 para el próximo periodo.
- Obtener una rentabilidad anual del 25%.
- Aumentar la eficiencia de la producción en un 20% para el próximo año.
- Aumentar el número de trabajadores de 10 a 12 en un mes.
- Reducir el nivel de ausentismo de los trabajadores en un 5% antes de finalizar el año.
- Adquirir 2 nuevas maquinarias para el segundo semestre.
- Abrir 3 nuevos locales comerciales para el primer trimestre del próximo año.



2.6.1.2.2. De acuerdo a su alcance de tiempo, los objetivos se clasifican en:

2.6.1.2.2.1. Objetivos de largo plazo. Se formulan generalmente para un periodo de cinco años y tres como mínimo.

2.6.1.2.2.2. Objetivos de mediano plazo. Se formulan generalmente para un periodo de uno a tres años.

2.6.1.2.2.3. Objetivos de corto plazo. Se formulan generalmente para un plazo no mayor de un año.

2.6.2. Misión

Término que hace referencia a la razón de ser de la empresa, su esencia misma, el motivo por el cual existe en el mundo. Define principalmente, cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Para definir la misión de nuestra empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos?, ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿A qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿Quiénes son nuestro público objetivo?, ¿Cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿Qué nos diferencia de nuestros competidores?



2.6.3. Visión

La visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿Qué quiero lograr?, ¿Dónde quiero estar en el futuro?, ¿Para quién lo haré?

2.6.4. Valores

Los valores, son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento. Además son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.)

Los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.

No debemos de olvidar que los valores son la personalidad de nuestra empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad.



Para definir nuestros valores debemos de hacernos estas dos preguntas:
¿Cómo somos? y ¿En que creemos?

CAPITULO 3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA



3. Presentación de la empresa

En base a la información recabada de la entrevista a la Chef y de la tabla 1 correspondientes al anexo 1 se describe la Historia y la estructura organizacional de la empresa Fondant Kekse von Lucy, descritos a continuación.

3.1. Historia

A finales del año 2010 la estudiante Lucía Granados Saavedra de la "Universidad de Turismo y Ciencias Administrativas" tenía que tomar una decisión muy importante para su vida académica: la manera en como obtendría su titulación. Entre varias opciones que le ofrecía la institución a la que ella pertenecía, decidió tomar un diplomado. Teniendo en cuenta que éste no sólo le permitiría conseguir su titulación, sino que le proporcionaría nuevos conocimientos y habilidades, que le servirían de herramientas para su vida laboral. Es así como decidió tomar el diplomado en pastelería y panadería.

En él, aprendió a elaborar entre varios postres más, pasteles y galletas decoradas con Fondant. El Fondant es un material muy lucidor y elegante, cuyas principales características son la manejabilidad y su gran elasticidad. Con él se pueden obtener resultados maravillosos, verdaderas obras de arte, pero a la vez es un material difícil de manejar y que requiere de mucha práctica y paciencia para obtener los resultados planeados.

Una vez concluido su diplomado y haber cumplido con los requisitos que eran requeridos por la institución para su titulación, a principios del 2012, empezó a trabajar en una pastelería, que le permitió poner en práctica todo lo aprendido.



Debido a que en la pastelería no existía un clima laboral adecuado para el desarrollo de los trabajadores, la empresa tenía problemas para poder conservar a sus empleados. Por tal motivo, al paso de un tiempo, la ahora chef decidió renunciar, ya que a pesar de haber perfeccionado varias de las técnicas y estar haciendo lo que a ella más anhelaba, no se sentía a gusto en la empresa.

Pasados unos días de haber renunciado y en vísperas del mes de febrero del año 2013, decidió hacer unas galletas para regalarlas a sus compañeros de su curso de alemán. Al ver que a sus compañeros les habían gustado y sobre todo ante la insistencia de su mamá y su hermana, decidió vender galletas con motivo del 14 de febrero en la escuela a la que iba su hermana y en la que ella había estudiado, el "Colegio Manuela Cataño".

Con el paso del tiempo, gracias a la aceptación que las galletas habían tenido en la escuela, Lucía empezó a tener pedidos para diversos eventos. A consecuencia de esto y en parte a la falta de empleo, decidió ir un paso más adelante creando así "Fondant Kekse von Lucy" en Abril de 2013. Una empresa dedicada a la venta de diversos postres cómo son: pasteles y galletas decoradas con Fondant, brownies, éclairs, entre otros.

Actualmente "Fondant Kekse von Lucy" es una empresa que ofrece productos personalizados para cada uno de los eventos a los que brinde sus servicios, ya sea una boda, un bautizo o un cumpleaños ella siempre sabrá cómo conseguir lo que el cliente está buscando.





3.2. Estructura organizacional

3.2.1. Organigrama



3.2.2. Descripción de puestos

3.2.2.1. Chef pastelero

3.2.2.1.1. Habilidades

- Experiencia en el campo de la pastelería.
- Contar con un alto nivel de creatividad.
- Debe ser capaz de combinar, mezclar y medir los ingredientes con precisión.
- Ser una persona sociable. Capaz de expresar claramente sus ideas e instituciones.
- Ser una persona meticulosa y observadora; capaz de prestar atención a los mínimos detalles.
- Debe saber escuchar a su equipo de trabajo.



3.2.2.1.2. Funciones

- Crea recetas
- Diseña el producto (pasteles, galletas, etc.)
- Coordina a su equipo de trabajo
- Supervisa al personal
- Hace el inventario de los ingredientes
- Supervisa la calidad de los ingredientes (materia prima)
- Conseguir la materia prima para la elaboración del producto
- Realiza la recepción y cotización de pedidos

3.2.2.2. Ayudante pastelero

3.2.2.2.1. Habilidades

- Tener conocimientos de pastelería.
- Ser una persona flexible, para adaptarse al trabajo individual y en equipo.
- Ser una persona entusiasta
- Ser una persona eficiente capaz de cumplir con sus actividades en tiempo y forma.



3.2.2.2.2. Funciones

- Preparar la materia prima necesaria para la elaboración del producto
- Asistir al chef en la elaboración del producto
- Realizar terminaciones o decoraciones sencillas en productos
- Mantener limpia su área de trabajo

CAPITULO 4. PROPUESTA

CULTURA ORGANIZACIONAL FONDANT

KEKSE VON LUCY



4. Propuesta de cultura organizacional: CULTURA ORGANIZACIONAL FONDANT KEKSE VON LUCY

En base a la información recabada de la entrevista formulada a la Chef correspondiente al anexo 1 y en base a las tablas y graficas del anexo 2 se diseñó la cultura organizacional descrita a continuación.

4.1. Misión

Nos apasionamos por ofrecer productos de pastelería y repostería personalizados para cada uno de nuestros clientes, brindando un servicio de calidad y excelencia para cada uno de ellos.

4.2. Visión

Ser reconocida y admirada a nivel regional, por ofrecer productos de pastelería y repostería personalizados; destacando de esta manera el compromiso que tenemos para cumplir con las características de satisfacción y de calidad que requieren nuestros clientes.

4.3. Objetivos

4.3.1. Objetivo general

Brindar productos de calidad, garantizando un trato digno y respetuoso para cada uno de nuestros clientes; para poder lograr ser reconocidos a nivel regional.



4.3.2. Objetivos específicos

- Ofrecer productos con diversas presentaciones que se adapten a los gustos de cada uno de nuestros clientes.
- Garantizar un trato adecuado y respetuoso a nuestros clientes.
- Aumentar las ventas un 15% en relación con el año anterior; en base al buen trato y la satisfacción de nuestros clientes.

4.4. Valores

- **Dedicación y compromiso.** Para cumplir con nuestras obligaciones haciendo un poco más de lo esperado al grado de sorprendernos y sorprender a nuestros clientes.
- **Respeto.** Para nuestros empleados y nuestros clientes.
- **Responsabilidad.** Para elaborar productos de excelente calidad e higiene.
- **Solidaridad.** Para poder trabajar en equipo respetando y ayudando lo más que se pueda a nuestro equipo de trabajo, logrando con ello una total cooperación en proyectos o metas en común.

Con la cultura organizacional descrita anteriormente se pretende demostrar y dar a conocer que Fondant Kekse von Lucy es una empresa familiar y con valores comprometida con sus clientes.

A partir de este momento en el cual Fondant Kekse von Lucy ya cuenta con una Cultura organizacional establecida y adaptada a sus necesidades, la empresa tendrá diversos beneficios. Por ejemplo, los posibles nuevos clientes se sentirán



más seguros al saber que es una empresa responsable y comprometida con cada uno de ellos. Además de que los empleados estarán más motivados al saber cuáles son los objetivos que la empresa quiere lograr y que son considerados parte importante de la misma.



Conclusiones

En la actualidad se presta mayor atención a la cultura organizacional en las pequeñas empresas. En las microempresas, esto no ocurre tan a menudo como se debería. Por ejemplo realmente ¿cuántas veces vemos a la vista en un establecimiento la cultura organizacional?, o cuántas veces los mismos empleados de estas empresas ni siquiera saben cuáles son los objetivos que persigue la empresa en la que trabajan, mucho menos tienen claros los valores de la misma. Tal vez lo único que saben es que mientras vendan más es mejor.

Aunque sepamos que en este tipo de empresas las ventas es uno de los aspectos más importantes para que ellas sigan existiendo, lo importante está en el ¿Cómo lograrlo?

Es en este punto en el que entra en juego el tener una cultura organizacional bien cimentada que pueda brindar el soporte que ésta necesita.

En primer lugar al conocer todos los integrantes de la organización los objetivos de la misma, ellos sabrán que es lo que la empresa quiere lograr, más allá de obtener mayores ventas.

También por medio de la Misión y la Visión, los empleados y los clientes pueden darse cuenta de cuál es la razón de ser de la organización y que es lo que quiere lograr en el futuro.

Por ultimo están los valores, estos van a ser la parte fundamental para cualquier organización y en gran medida son la guía para todos los que forman parte de la empresa. Por ejemplo si existe solidaridad dentro de la organización, los empleados con más experiencia podrían enseñar a los nuevos, técnicas que les permitan ser más productivos.



Como podemos darnos cuenta la cultura organizacional es el aspecto fundamental de cualquier organización. Permite también que sea una empresa más organizada y comprometida con los empleados.

En el caso de la empresa Fondant Kekse von Lucy la líder de la misma conocía los objetivos que quería lograr pero los demás integrantes de la organización no. En cambio con una cultura organizacional la líder podrá guiar a sus empleados por medio de estrategias, que podrán darlas a conocer a sus empleados para que puedan ser implantadas.

Además también el que cuente ahora con una cultura organizacional, ayudara a que dentro de la empresa exista un clima laboral próspero y agradable para que los empleados puedan sentirse como parte importante de la organización. Lo que ocasionara que los niveles de ventas aumenten.

La Cultura Organizacional genera identidad del factor humano con la organización.

Recomendaciones

En primer lugar, que la chef dé a conocer a los empleados que ahora integran su estructura organizacional, así como a los que se vayan uniendo a su equipo de trabajo, los objetivos, misión, visión y los valores de la empresa. Mismos que deberán de ponerse en práctica día a día. Es decir los trabajadores que trabajen el Fondant Kekse von Lucy, deben de utilizar la cultura organizacional como guía para cada una de las actividades que realicen dentro de la empresa.

Otro de los momentos en los que se debe de tomar en cuenta la cultura organizacional es durante la selección de personal. Ya que el personal que sea seleccionado no solo debe de contar con un perfil adecuado para el puesto que va a ocupar, sino que también debe contar con ciertos principios éticos que permitan



que este nuevo personal pueda adaptarse a la cultura organizacional de la organización.

ANEXOS



ANEXO 1

ENTREVISTA A LA CHEF

¿Cómo inicio con su empresa?

Pues inicie vendiendo galletas en la escuela donde estudia mi hija el 14 de febrero del año pasado. He de reconocer que en parte fue por la insistencia de mi hermana y mi mamá, y al ver que gustaban mucho decidí dedicarme un poco más en serio a esto.

¿A qué se refiere al decir “que ante la insistencia de su mamá y su hermana”?

Porque en una ocasión prepare unas galletas para mis compañeros de Alemán y como a ellos también les gustaron, mi mamá y mi hermana me dijeron que porque no me animaba a venderlas. Y pues me decidí, además, creí que era muy buena idea venderlas el 14 de febrero.

¿Cómo es que aprendió a hacer estos productos? Porque estudie gastronomía. Pero además tome un diplomado en pastelería y panadería.

¿En cuál universidad? En la Universidad de Turismo y Ciencias Administrativas a principios del 2011. Pero también en esta universidad estudie toda mi licenciatura.

¿Y porque decidió tomar ese diplomado? Pues siempre me ha llamado la atención la pastelería y repostería internacional, además de que me pareció una buena idea titularme de esta manera.



Seguramente aprendió muchas técnicas durante este diplomado que le ayudaron y en cierto modo la motivaron a iniciar con esto, ¿podría mencionarme alguna de ellas? Sí me ayudó mucho, aprendí varias técnicas, por mencionarte alguna, por ejemplo, la técnica para decorar con Fondant. Es un material que es muy manejable, pero para esto debes de tener mucha práctica.

He visto algunos de sus trabajos que has realizado con este material, por ejemplo los pasteles, y unos realmente se ven muy difíciles de poderlos hacer. ¿Además del diplomado pudo poner en práctica esta y otras técnicas en otros lugares? Sí en una pastelería que principalmente se dedica a la elaboración de pasteles decorados con Fondant. Trabajar en esta pastelería me ayudó mucho, pero después de un tiempo decidí renunciar.

¿Cuál fue el motivo de esta decisión? Principalmente porque no me sentía a gusto, el ambiente laboral era feo, de hecho uno de los principales problemas que tenía esta pastelería la renuncia del personal. Si el ambiente laboral fuera otro, lo más probable es que yo seguiría trabajando en la pastelería.

Me comentaba que empezó a vender galletas el 14 de Febrero de 2013, pero, ¿Cuándo empezó a llamar a su empresa como Fondant Kekse von Lucy? Fue dos meses después, en Abril.

¿Qué es lo que le gustaría lograr en un futuro con Fondant Kekse von Lucy? Vender más productos y así lograr que nos reconozcan más personas.

Actualmente ¿cuántas personas trabajan con usted? Por el momento una. Porque realmente llevamos poco tiempo.

¿Cuál sería el puesto que esta persona ocupa y cuáles son sus funciones?

Principalmente apoyarme en la elaboración del producto, principalmente en las terminaciones. Además de mantener limpia su área de trabajo. Y el puesto que ocupa es el de ayudante pastelero.



Y *¿Cuáles son las funciones que usted realiza como chef pastelero?* Elaboro las recetas, superviso a mi ayudante.

¿Quién se encarga de conseguir la materia prima? Yo

¿Usted se encarga de hacer la recepción y cotización de los pedidos? Sí

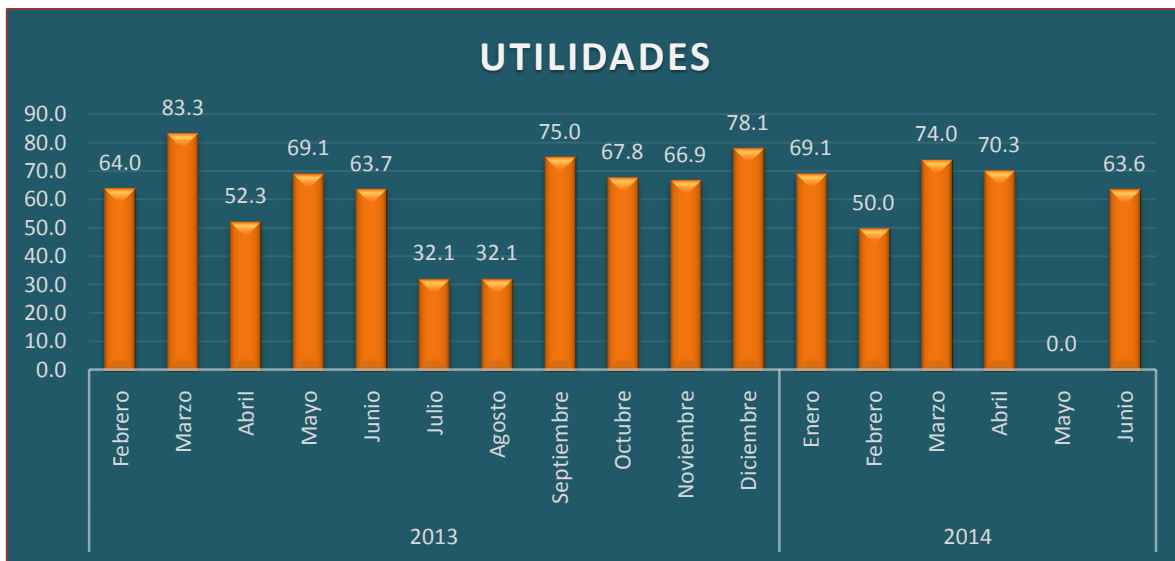
PUNTOS A OBSERVAR	¿QUIÉN REALIZA LA ACTIVIDAD?	
	CHEF PASTELERO	AYUDANTE PASTELERO
Crea recetas	*	
Coordina a su equipo de trabajo	*	
Realizar terminaciones o decoraciones sencillas en productos		*
Supervisa al personal	*	
Hace el inventario de los ingredientes		
Asistir al chef en la elaboración del producto		*
Supervisa la calidad de los ingredientes (materia prima)	*	
Conseguir la materia prima para la elaboración del producto	*	
Diseña el producto (pasteles, galletas, etc.)	*	
Realiza la recepción y cotización de pedidos	*	
Preparar la materia prima necesaria para la elaboración del producto		*

Tabla 1

ANEXO 2

AÑO	MES	VENTAS	UTILIDADES
2013	Febrero	\$250.00	\$160.00
	Marzo	\$60.00	\$50.00
	Abril	\$2,000.00	\$1,045.26
	Mayo	\$500.00	\$345.50
	Junio	\$535.00	\$341.00
	Julio	\$1,400.00	\$450.00
	Agosto	\$1,400.00	\$450.00
	Septiembre	\$300.00	\$225.00
	Octubre	\$400.00	\$271.25
	Noviembre	\$1,660.00	\$1,110.00
	Diciembre	\$640.00	\$500.00
	2014	Enero	\$470.00
Febrero		\$300.00	\$150.00
Marzo		\$770.00	\$570.00
Abril		\$400.00	\$281.00
Mayo		\$0.00	\$0.00
Junio		\$1,100.00	\$700.00

Tabla 1



Gráfica 1



AÑO	MES	VENTAS	Porcentaje de ventas por mes, en relación a las ventas totales.
2013	Febrero	\$250.00	2.3
	Marzo	\$60.00	0.7
	Abril	\$2,000.00	15.0
	Mayo	\$500.00	5.0
	Junio	\$535.00	4.9
	Julio	\$1,400.00	6.5
	Agosto	\$1,400.00	6.5
	Septiembre	\$300.00	3.2
	Octubre	\$400.00	3.9
	Noviembre	\$1,660.00	15.9
	Diciembre	\$640.00	7.2
2014	Enero	\$470.00	4.7
	Febrero	\$300.00	2.2
	Marzo	\$770.00	8.2
	Abril	\$400.00	4.0
	Mayo	\$0.00	0.0
	Junio	\$1,100.00	10.0
TOTAL		\$12,185.00	100.0

Tabla 2

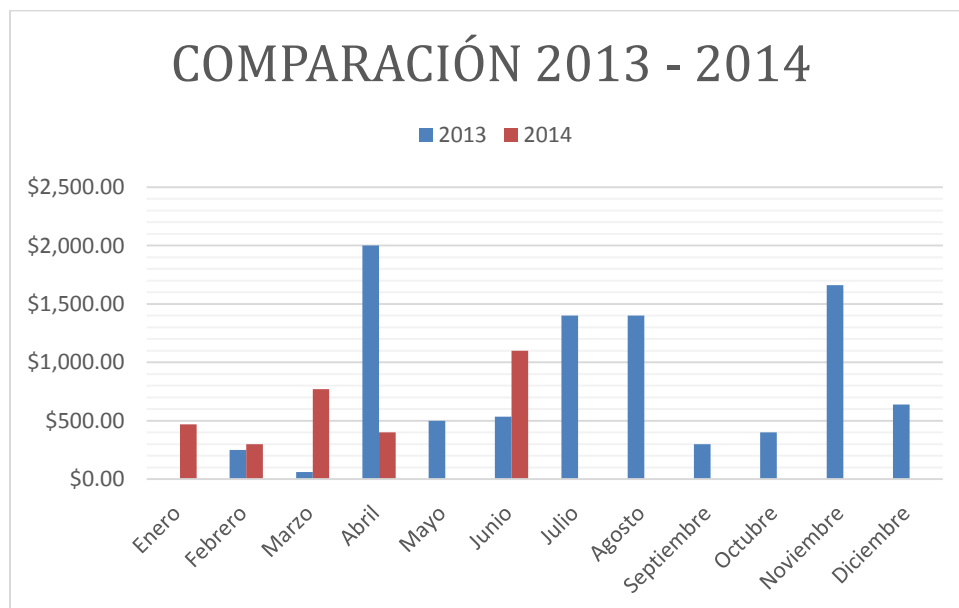


Gráfica 2



MES	2013	2014
	VENTAS	VENTAS
Enero		\$470.00
Febrero	\$250.00	\$300.00
Marzo	\$60.00	\$770.00
Abril	\$2,000.00	\$400.00
Mayo	\$500.00	\$0.00
Junio	\$535.00	\$1,100.00
Julio	\$1,400.00	
Agosto	\$1,400.00	
Septiembre	\$300.00	
Octubre	\$400.00	
Noviembre	\$1,660.00	
Diciembre	\$640.00	

Tabla 3



Grafica 3



BIBLIOGRAFÍA:

- Galindo, Lourdes Münch. *Fundamentos de administración: Casos y Prácticas*. 360. Ed. Trillas, 2011.
- Guzmán Valdivia, Isaac. *La sociología de la empresa*. México, Ed. Jus, 1963.
- Kootz, Harold. *Administración una perspectiva global*. Pag. 796. Ed. McGRAW-HILL, 1998.
- Koontz, Harold, y Heinz Weihrich. *Elementos de administración: Un enfoque integral*. Pag 465. McGRAW-HILL, 2007.
- Morcillo, Patricio. *Cultura e Innovación Empresarial: La conexión perfecta*. Madrid, España, Ed. Thomson, 2007.
- Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas: Teoría y práctica*. México, Ed. Limusa, 2004.
- Rodríguez , Leonardo. *Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa*. Ed. South Westem Publishing, s.f.
- Stoner, James A. F., y Charles Wankel. *Administración*. México. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1989.
- Vargas Hernández, José Gpe. *La culturocracia organizacional en México*. Edición electrónica gratuita, 2007.



MESOGRAFÍA

- Para MiPymes: Clasificación de las empresas mexicanas. Recuperado Junio 2014. <http://para-mipymes.blogspot.mx/2009/09/clasificacion-de-empresas-mexicanas.html>
- El contador virtual: Clasificación de las empresas según su actividad o giro (22 de Abril de 2010) http://elcontadorvirtual.blogspot.mx/2010/04/clasificacion-de-las-empresas-segun-su_22.html
- Dra. Maria G. Portugal Flores (Abril 2007). Concepto de cultura. <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/cultura-concepto.html>
- Gestión organizacional: Cultura organizacional. Recuperado Junio 2014. <http://gestionorganizacional.wordpress.com/13cultura-organizacional/>
- Lic. Jorge E. Betzhold (27 de Enero de 2007). Cultura organizacional <http://betzhold.blogspot.mx/2006/01/cultura-organizacional.html>
- Psicología y Empresa: Los objetivos de las organizaciones (29 de Noviembre de 2010) <http://psicologiayempresa.com/los-objetivos-de-las-organizaciones.html>
- Arturo Elias (21 de Junio de 2014). Gestión de negocios: Los objetivos de una empresa. <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa>
- Objetivos, objetivos generales y objetivos específicos (9 de Agosto de 2010). <http://www.slideshare.net/dylanysz/objetivos-objetivos-generales-y-objetivos-especificos>
- Carlos López (Octubre de 2001). Gestipolis: Valores organizacionales. Sí inciden en el desempeño corporativo. <http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/25/mbv.htm>