



PONTIFICIA  
**UNIVERSIDAD**  
**CATÓLICA**  
DEL PERÚ

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**ESTUDIO DE ENFOQUE ETNOGRÁFICO SOBRE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL EN UNA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR DE  
LIMA.**

Tesis para optar por el Título de Licenciada en Psicología  
con mención en Psicología Social  
que presenta la bachillera:

ANDREA VALENTINA MUÑOZ MARCOS - SÁNCHEZ.

Asesora: Ángela Vera Ruiz

Lima, 2018

## Agradecimientos

A mis padres, a quienes agradeceré infinitamente por el amor, el tiempo invertido y la educación brindada.

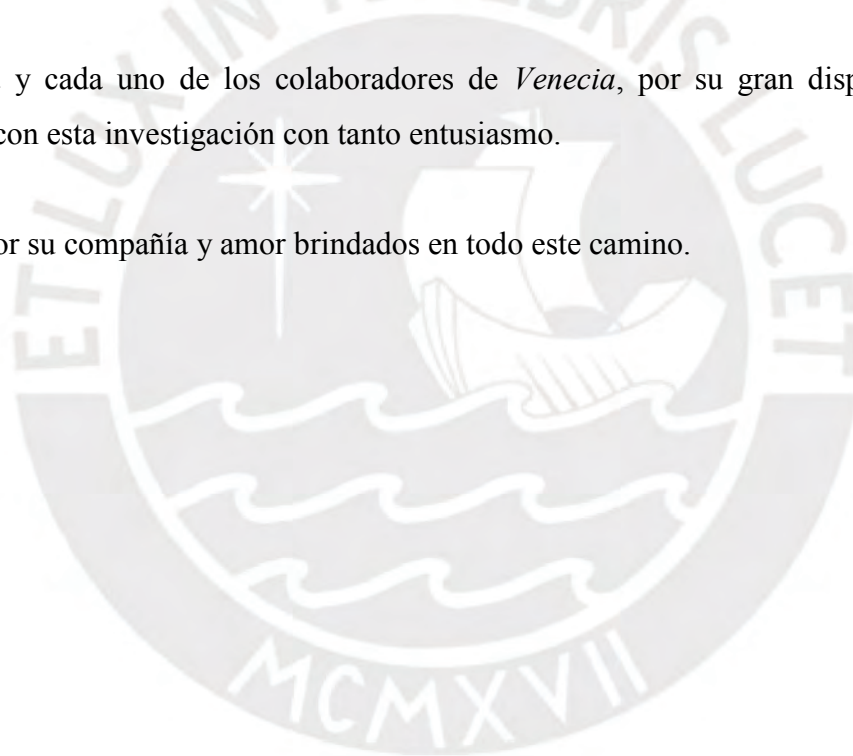
A Adriana, cuyas recurrentes palabras de ánimo y muestras de apoyo con este proyecto, significaron una motivación constante en este camino.

A Leslie y Andrea, con quienes conocí, hace algunos años, esta maravillosa organización.

A Ángela, quien tuvo la paciencia y dedicación de acompañar mi camino y aprendizaje con esta organización mucho antes de iniciar este proyecto.

A Fiorella y cada uno de los colaboradores de *Venecia*, por su gran disposición de colaborar con esta investigación con tanto entusiasmo.

A Félix, por su compañía y amor brindados en todo este camino.



## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo describir y analizar los elementos implicados en la cultura organizacional de una pequeña empresa familiar limeña, teniendo como modelo teórico comprensivo los niveles de la cultura organizacional planteados por Schein (2004). Se planteó un diseño de enfoque etnográfico que permitió obtener una primera aproximación a la cultura de la organización por medio de las observaciones de prácticas comunes en los colaboradores que se plasmaron en diarios de campo. Se encontraron dos categorías principales con las cuales se puede analizar la cultura de la organización: “*Artefactos asociados al Orden*” y “*Artefactos asociados a las Interacciones*”, que, a su vez, fueron subdivididas en aspectos más concretos y observables para dar cuenta de los artefactos y posteriormente de los valores organizacionales. Los resultados evidencian contradicciones entre el discurso de lo que los colaboradores entienden de su propia cultura organizacional y lo que la práctica muestra, permitiendo así reflexionar sobre el nivel de los presupuestos básicos, planteados por la teoría de Schein que guía la reflexión teórica del estudio.

Palabras claves: Cultura organizacional, pequeña empresa familiar, enfoque etnográfico.

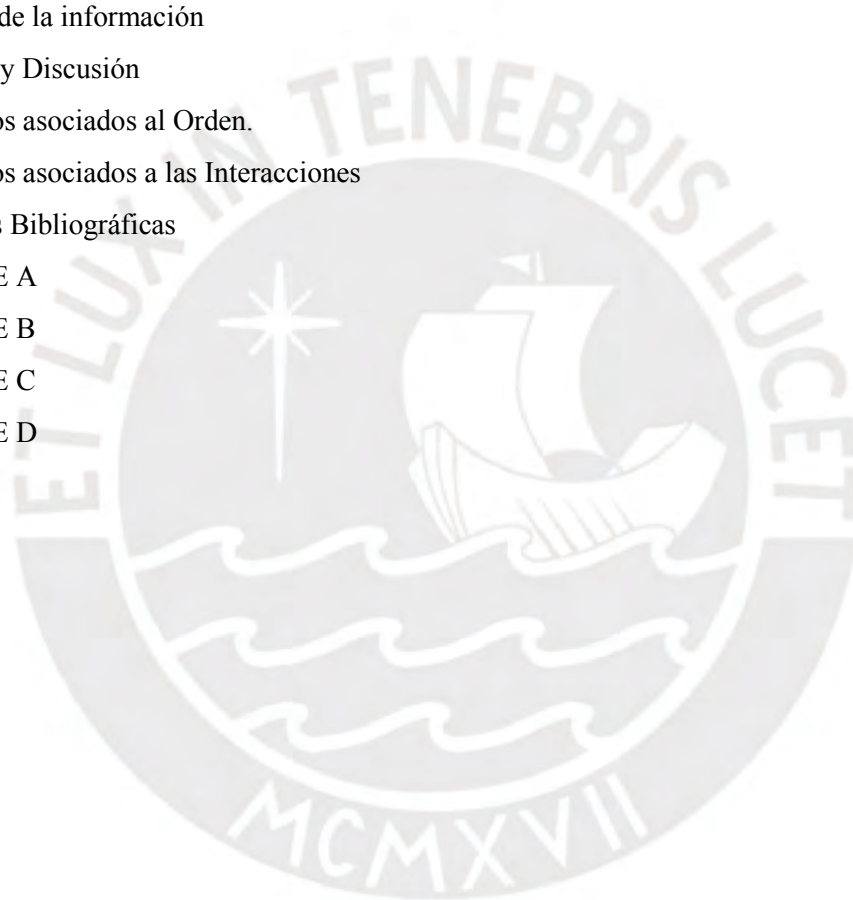
## Abstract

The objective of this research was to describe and analyze the elements involved in the organizational culture of a small family business in Lima, taking as a theoretical and comprehensive model the levels of organizational culture proposed by Schein (2004). An ethnographic approach design was proposed that allowed us to obtain a first approximation to the culture of the organization through observations of common practices in the collaborators that were expressed in field notes. Two main categories were found with which the organization's culture can be analyzed: "Order" and "Interactions", which, in turn, were subdivided into more concrete and observable aspects to account for the artifacts and later for the values organizational. The results show contradictions between the discourse of what the collaborators understand of their own organizational culture and what the practice shows, allowing to reflect on the level of the basic budget, proposed by the Schein theory that guides the theoretical reflection of the study.

Key words: Organizational culture, small family business, ethnographic approach.

## Tabla de Contenidos

Introducción	5
Cultura y Cultura Organizacional	5
Cultura organizacional en micro y pequeñas empresas (MYPES)	13
Método	17
Participantes	17
Técnicas de recolección de la información	19
Procedimiento	21
Análisis de la información	23
Resultados y Discusión	25
Artefactos asociados al Orden.	27
Artefactos asociados a las Interacciones	31
Referencias Bibliográficas	39
APÉNDICE A	47
APÉNDICE B	48
APÉNDICE C	49
APÉNDICE D	50



## Introducción

### Cultura y Cultura Organizacional

Cuando se habla de la cultura, existe multiplicidad de nociones con las que se puede abordar este complejo concepto. De hecho, Kroeber y Kluckhohn reconocían, ya en 1952, hasta 164 definiciones distintas del término. Sin embargo, existe un consenso más o menos aceptado por los investigadores del tema, quienes definen la cultura como una construcción dinámica entre los seres humanos y su ambiente, que se desarrolla a través del tiempo y en las interacciones sociales, para garantizar la conservación y cohesión de las agrupaciones humanas (Barrera, 2013; Guerra, 2002; Grimson, 2008). De este modo, la cultura posee una serie de características universales, entre las que destacan su interiorización a partir del aprendizaje con pares, su carácter compartido por miembros de un contexto particular a través de costumbres, creencias y valores y su noción de dinamismo, pues la cultura siempre será susceptible de incorporar cambios en su interior, ya que el ser humano no es un ser estático (Herrero, 2002). Así, la cultura favorece que los valores y las costumbres sobrevivan entre las generaciones, por ser considerados útiles para la supervivencia de la especie humana (Denison, 1997) y a su vez, dentro de su carácter adaptativo, permite la transformación ante nuevas circunstancias (Barrera, 2013; Herrero, 2002).

En cuanto a los medios por los cuales podría entenderse y estudiarse la complejidad que en sí misma abarca la cultura, resulta relevante entender que ésta se aprende en la vida social y práctica, más que a partir de la repetición de conceptos (Grimson, 2008). Por lo que, para entenderla, resulta necesario asumirla desde una mirada interpretativa (Geertz, 1973), como un proceso, un entramado y un tejido de significados y símbolos construidos en las interacciones de los seres humanos, que pueden ser analizados. Dicho de otro modo, se debe entender el concepto como un conglomerado de sucesos y hechos que cobran sentido y valor dentro de un determinado contexto, siendo la observación directa, en campo y participante, junto con una “descripción densa” (Geertz, 1973) rigurosa y detallada de las prácticas sociales y simbólicas que la componen, el modo más completo para entenderla y darle un sentido (Barrera, 2013; Geertz, 1973; Grimson, 2008).

De la noción general de cultura, se desprende el concepto más específico de cultura organizacional. Vale definir, antes que nada y desde una perspectiva amplia, a las organizaciones como unidades sociales que se crean de manera consciente, que tienen una continuidad en el tiempo y están constituidas por dos o más personas, quienes se agrupan en función de la realización de una meta o una serie de metas comunes (Robbins y Judge, 2013).

La cultura organizacional, entonces, es entendida como un conjunto de reglas, comportamientos, valores y costumbres que han funcionado lo suficientemente bien como para ser validadas por el grupo de personas que componen la organización (Schein, 2004). De manera interna, la cultura organizacional se encuentra compuesta por diferentes elementos primarios distintivos, entre ellos: La misión, la visión y los valores (Robbins & Judge, 2013). La misión se entiende como el propósito de una organización: lo que se ofrece y cómo se define a sí misma (Rivera, 1991). La visión es entendida como la proyección futura hacia dónde se encamina la organización, lo que ésta busca llegar a ser en el futuro (Tarjizán, 2013). Estos dos aspectos son guiados por las pautas de comportamiento y normas que configuran los valores, los cuales son entendidos como el sistema de conductas que, a modo personal y colectivo, se legitiman por encima de otros (Insights, 2011; Robbins & Judge, 2013).

Es gracias a la existencia de estos valores, razón de ser y perspectiva futura, que las organizaciones gestan una identidad propia, la cual las hace únicas incluso frente a aquellas que comparten su mismo rubro, ya que las normas, pautas y reglas, permiten, hasta cierto punto, que la manera de desarrollar sus procesos y acercarse a un público objetivo varíe de una a otra organización (Pucheu, 2014). Los elementos mencionados, sin embargo, no están obligados a ser declarados de manera explícita, pues estos componentes son implícitos y vividos en las prácticas de la cultura organizacional, y más allá de estar escritos, se aprenden a partir de la socialización (Grimson, 2008). Es así, que la cultura organizacional determina distintos comportamientos organizacionales como la orientación a las personas, a los equipos, a los resultados, la competitividad-agresividad y la estabilidad para formar una identidad diferenciada (Ashforth, Corley & Rogers, 2011).

Por otro lado, es necesario también recalcar el carácter psicológico del aprendizaje y entendimiento de la cultura organizacional, pues no todas las personas procesan la

información cultural de la misma manera. Así, el componente cognitivo de la cultura organizacional es uno de los más importantes, ya que independientemente del consenso que se forme para acatar normas y pautas de comportamiento, cada persona puede percibir su contexto de maneras relativamente diferentes, lo que permite enriquecer la comprensión de la cultura, como el producto sinérgico entre las manifestaciones individuales y colectivas sobre las normas y valores previamente establecidos (Andrews, Basler y Collar, 2002; Martin, 1992). De esta manera, se entiende que todas las personas ayudan a moldear la cultura con las costumbres, creencias y pensamientos propios, en relación con el contexto, procesos y estructuras particulares que caracterizan a cada organización, siendo el aporte de cada uno de sus miembros de importancia fundamental, ya que todos, a su manera, son agentes de producción y cambio de la cultura organizacional, más que meros receptores pasivos de lineamientos previamente establecidos (Gutiérrez, 2007; Pedraza, Obispo, Vásquez & Gómez, 2013).

Dentro del factor cognitivo, existen quienes estudian la cultura organizacional teniendo como punto de partida un estado emocional de la organización, el mismo que depende del tipo de servicio que se quiere ofrecer (Pucheu, 2014). Es así que una cultura que pretenda ser armoniosa buscará, mediante distintos componentes motivacionales, que sus colaboradores den una imagen que refleje los valores de la organización y sus emociones (Pucheu, 2014). De esta manera, tener una cultura promovida por emociones positivas, tiende a relacionarse con mayor satisfacción de los colaboradores y que estos posean una mejor disposición para resolver problemas (Pérez, 2012).

Según Schneider y Ehrhart (2012), existen dos maneras de abordar la cultura organizacional: Desde una mirada generalista, en donde se ubican casi todos los autores que la estudian, la cual conlleva a considerarla como un conglomerado de saberes, prácticas, normas de comportamiento y ambiente físico, que constituyen la esencia de una organización; mientras que una mirada especialista supone centrarse solo en uno de estos campos. Sin embargo, esta última ofrece un análisis parcial y específico de la cultura, que podría impedir profundizar en la complejidad de la misma.

Como se mencionó, la cultura es aprendida e interpretada. Debido a ello, las organizaciones poseen distintas maneras de transmitirla a sus colaboradores y, muchas veces, a sus clientes. Diferentes autores reconocen cuatro modos de enseñarla, entre los que se encuentran las historias, rituales, lenguaje y los símbolos materiales. El primero

de ellos hace referencia a las narrativas sobre los eventos que han hecho posible la creación de la organización. Generalmente, las historias se cuentan a partir de los dueños hacia los colaboradores, quienes muchas veces las comparten con sus clientes. Por otro lado, los rituales se entienden como la secuencia de actos que caracterizan el ser y el actuar de una organización. Como consecuencia, los rituales pueden significar también un modo de generar mayor certidumbre y confianza en los colaboradores. El lenguaje, en esta misma línea, es entendido como la serie de códigos lingüísticos compartidos para afianzar la pertenencia. Por último, los símbolos materiales son reconocidos como objetos que transmiten cuáles son los elementos importantes para una organización (Gutiérrez, 2007; Pucheu, 2014; Robbins & Judge, 2013; Schneider & Ehrhart, 2012).

A su vez, las culturas organizacionales, según la intensidad de los valores nucleares, son consideradas como fuertes o débiles (Robbins & Judge, 2013; Smart & John, 1996). Las primeras se usan para referirse a aquellas organizaciones cuyos valores se comparten de manera muy homogénea entre los colaboradores, asociado a un mejor clima percibido y una menor rotación (Andrews, Basler & Collar, 2002). Por otro lado, las culturas organizacionales débiles caracterizan a aquellas entidades que no logran ejercer una fuerte influencia en sus miembros por la diversidad de valores que estos interiorizan (Andrews, Basler & Collar, 2002). Es así que otra de las funciones de la cultura organizacional es tratar de generar un impacto que trascienda a los mismos colaboradores para lograr un reconocimiento más amplio en el entorno social y laboral (García, 2006).

El que una organización posea una cultura fuerte o débil no significa que sea buena o mala. No obstante, ambas nociones cuentan con algunos peligros que se deben tomar en cuenta. Mientras que poseer una cultura muy fuerte puede equivaler a tener colaboradores poco flexibles, una cultura débil puede desembocar en personas que, al buscar resolver alguna incertidumbre, se vean obligadas a interiorizar valores de otros lugares (Andrews, Basler & Collar, 2002).

Otro tema de interés en el estudio de la cultura organizacional, es el de la existencia de las llamadas subculturas al interior de la misma. Aquellas son entendidas como los grupos que se forman dentro de una organización, los cuales manifiestan otros valores y normas alternas a los de la cultura dominante (Robbins & Judge, 2013). Así, éstas pueden existir de manera momentánea en una organización, como también pueden



desembocar en actos discriminatorios y estratificar a los colaboradores (Contreras, López & Ruiz, 2011). Cuando la subcultura tiene como fin el cambio total de la cultura dominante de una organización, algunos autores recomiendan tomar medidas para cortarla de raíz (Del Campo, 2009). Sin embargo, la existencia de las subculturas, en el contexto dinámico de la interacción social, es inevitable y por lo tanto no deberían ser entendidas únicamente como un fenómeno nocivo para la integración e identidad de la organización, sino por el contrario, como un potencial para la diversidad y adaptación de la misma (Contreras, López & Ruiz, 2011; Gutierrez, 2007; Robins & Judge, 2013). En efecto, algunas organizaciones son tan grandes y complejas, que su aparición se hace necesaria por cuestiones geográficas o afinidades en una misma área. Por otro lado, la existencia de subculturas o *culturas* dentro de una misma organización permite que ésta forme parte de procesos mucho más amplios, dando lugar a la formación de identidades, identificaciones y cambios positivos para la misma (Gutiérrez, 2007).

Uno de los modelos más utilizados para estudiar y comprender la cultura organizacional es el de Schein (2004; Kong, 2003; Cohen, 2010; Hogan & Ccoote, 2013) que plantea que la misma puede ser analizada desde distintos niveles, que van desde aspectos tangibles y concretos a nivel superficial, hasta componentes más profundos, inconscientes y abstractos. Así, el primer nivel de análisis que plantea Schein (2004), se denomina *Artefactos*. En este, se incluyen los fenómenos que son evidentes y perceptibles. Es decir, el espacio físico, la infraestructura, los productos y el lenguaje. Si bien los *Artefactos* tienen la característica de ser fácilmente observables y descritos, es muy difícil poder analizarlos sin comprender las otras capas de la cultura organizacional, pues pueden generar, en un investigador que se queda solo a este nivel, una serie de sesgos que no necesariamente son parte de las verdaderas creencias del grupo estudiado.

En segundo lugar, como nivel que subyace a los *Artefactos*, el autor ubica los *Valores* que se han internalizado y aceptado en un grupo para funcionar de manera consensuada, siendo las normas y pautas de comportamiento que han sobrevivido en el contexto las que han funcionado lo suficientemente bien como para sobrellevar las incertidumbres, aquellas que los miembros han aprobado y promovido. Para Schein (2004), la clave del reconocimiento de los *Valores* radica en probar empíricamente que los conflictos y las crisis pueden ser resueltas con su uso, aun cuando alguien pueda

cuestionarlos. De esta manera, aquellos que no los acepten, corren el riesgo de ser retirados de la organización.

Por último, en el nivel más profundo de la cultura, se encontrarían las *Presunciones básicas subyacentes*, las cuales se conocen como las representaciones de los valores y de las creencias, aquellas que nadie cuestiona por el grado de inserción que tienen en sus mentes. Este nivel, por tanto, representa el modo más complejo de funcionamiento de una cultura, pues existe tal grado de acuerdo en sus bases, que cambiarla es un hecho extremadamente difícil. Schein reconoce que, para cambiar las bases de las *Presunciones básicas subyacentes*, es necesario modificar los otros dos niveles y la estructura cognitiva con la que se entiende el mundo (Schein, 1988; Schein citado en Pedraza et al, 2013; Kong, 2003; Rappaport, 2013)

En cuanto a la manera en que se aplican investigaciones académicas sobre cultura organizacional, resulta relevante señalar que existen numerosos estudios con diferentes orientaciones teóricas y enfoques metodológicos que analizan el constructo en diversos contextos organizacionales.

Por ejemplo, a nivel cuantitativo, se ha buscado medir el constructo con la intención de darle una mirada más objetiva y experimental, permitiendo también correlacionarlo con otras variables organizacionales que arrojen una comprensión y predicción de ciertos fenómenos asociados al desempeño. Existen instrumentos que miden la cultura organizacional de manera cuantitativa. Dos de los modelos más populares en este campo son el de Denison (1997) y el de Cameron y Quinn (2006).

El primero destaca cuatro elementos de la cultura de las organizaciones: Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión. Se entiende el *involucramiento* como la capacidad del colaborador de sentirse comprometido como respuesta a un ambiente que genere autonomía para las labores. La *consistencia*, por otro lado, se refiere al poder del consenso en las normas y valores, lo que conlleva a tener una cultura fuerte. La *adaptabilidad*, en tercer lugar, responde a la capacidad que tiene la cultura de cambiar y reinterpretarse a partir de las señales que se reciben del ambiente. Por último, la *misión* apunta hacia las metas de la organización, en concordancia con los valores (Denison, 1997).

En el caso del modelo de Cameron y Quinn (2006), se proponen 4 tipos de cultura: Por un lado, la de tipo *clan*, caracteriza a las empresas que se conciben como una familia

que comparte valores y costumbres. La de tipo *adhocrática*, por otro lado, concibe a la innovación y creatividad como dos de sus rasgos más importantes, los cuales caminan de la mano con el dinamismo y la rápida acción de sus colaboradores. En tercer lugar, la cultura tipo *jerárquica* define a las organizaciones que se encuentran bastante arraigadas bajo normas y valores de carácter burocrático, en donde las funciones se encuentran estrictamente definidas. Por último, la cultura de tipo *mercado*, engloba a aquellas organizaciones que se encuentran constantemente orientadas a los resultados.

Numerosos estudios de cultura organizacional se han llevado a cabo con estos modelos. El constructo frecuentemente ligado o correlacionado con estos, es el de efectividad y desempeño. Por ejemplo, en relación con el modelo de Cameron y Quinn (2006), Martínez, Vera y Vera (2014); Smarth y Hamm (1993); Smarth y John (1996) Salvador y Franco (2012) demostraron en estudios en diferentes organizaciones, que los tipos de cultura organizacional que generan un mayor impacto en la eficiencia de una empresa son las *adhocráticas* y las *jerarquizadoras*.

En cuanto al modelo de Denison, estudios como el de Herzka & Tturáková (2014) y Ehtesham, Muhammad y Muhammad (2011), demuestran que la *adaptabilidad* y *consistencia* son los elementos de la cultura que tienen mayor correlación con el desempeño organizacional. A nivel latinoamericano, una investigación en Colombia (Martínez, 2010), discute que el modelo en cuestión, si bien predice de manera general factores de productividad y rendimiento, particularmente significativos en el caso de la misión, no logra captar las sutiles particularidades del contexto de una organización, siendo este un aspecto muy importante para el estudio de cultura.

Los estudios cuantitativos de cultura organizacional permiten abordajes interesantes para articular diferentes constructos y variables que predicen efectos en el desempeño organizacional. Sin embargo, dado que el concepto de cultura en sí mismo, como se ha señalado antes, es complejo y tiene una alta carga simbólica e interactiva, resulta entonces importante rescatar el carácter cualitativo del mismo y reconocer que su estudio debería buscar entender e interpretar los sucesos y prácticas dentro de la organización, las formas de vida e interacción y la estructura social del grupo que se desea estudiar, todos estos aspectos que difícilmente pueden ser medidos de manera cuantitativa (Gutiérrez, 2007; Herrera, 2008).

A nivel de estudios cualitativos de cultura organizacional, también existe un amplio panorama. Por ejemplo, Kong (2003) llevó a cabo un estudio en compañías chinas con el fin de estudiar la estructura de sus organizaciones. Bajo la hipótesis de que la cultura es la razón de ser de la organización y no una variable de esta, se analizaron los supuestos de la cultura mediante entrevistas y participación en las actividades recreacionales de los trabajadores de las empresas. Por otro lado, Pedraza, Obispo, Vásquez y Gómez (2013) realizaron, a partir de la teoría de Schein, un estudio en una entidad educativa, logrando describir su cultura organizacional en dos grandes categorías para darle un sentido a los fenómenos que ocurren. Howard (2006) llevó a cabo, mediante entrevistas y observación participante, un estudio que buscaba indagar sobre el papel de liderazgo femenino en las parroquias de Nueva York, teniendo en consideración el tipo de cultura organizacional. Concluyó, después de dos años de estudios, que aquellas parroquias que tenían una cultura más progresista, tenían a su cargo a mujeres más comprometidas con el cambio y la participación, que aquellas pertenecientes a una parroquia con una cultura tradicional. Un estudio de caso en una empresa colombiana (Suárez, Parra, Herrera y Peralta, 2013), utilizando la teoría de Schein, describió los elementos de la cultura organizacional a partir de los niveles propuestos por el autor. Así, mediante entrevistas semiestructuradas y observación, se concluyó que los tres niveles guardan una fuerte relación y sentido con el tipo de cultura que se encontró. Esta revisión de estudios evidencia lo imprescindible que resulta una mirada cualitativa para estudiar la cultura organizacional, ya que este método busca formular preguntas, que se responden de manera situada en los sucesos particulares que se perciben (Kong, 2003).

Así, el estudio de la cultura organizacional necesita estar fundamentado desde una descripción profunda de la misma, considerando los aspectos simbólicos y los contextos dinámicos que la componen (Pedraza et al., 2013). Por último, lo que se busca al tener como objeto de estudio la cultura organizacional, es ser capaces de comprender fenómenos que transcurren en la vida de los individuos, de modo que se pueda dar un sentido a las vivencias sin llegar a obstaculizar o interferir en un modo de vida, en donde todo el proceso de estudio adquiere una significación mucho más compleja que el mismo producto (Mayan, 2001).

El concepto de la cultura y su amplitud han logrado que se estudie, de preferencia, mediante un corte cualitativo, sobre todo desde una mirada etnográfica (Herrera, 2008;

Murillo & Garrillo Martínez, 2010). En palabras sencillas, la etnografía es una práctica de conocimiento que tiene como fin conocer el mundo y los fenómenos sociales desde la perspectiva de sus propios miembros (Guber, 2001; Restrepo, 2016). Esta, implica la participación activa del observador en el contexto que desea estudiar, cuyo fin es “conocer lo desconocido” mediante el trabajo de campo, estando dispuesto a analizar una realidad, mediante la reflexión teórica (Rockwell, 2009). Hacer etnografía, a su vez, implica que se desarrolle con el tiempo, una óptica reflexiva sobre un escenario, donde los comportamientos o sucesos observados en el trabajo de campo cobran sentido en el contexto donde se realizan (Murillo & Garrillo Martínez, 2010).

### **Cultura organizacional en micro y pequeñas empresas (MYPES)**

Las micro y pequeñas empresas (en adelante MYPES), son unidades económicas que operan en diferente rubros y sectores de la economía, es decir, existen diversas MYPES en todos los ámbitos productivos; siendo los rubros de comercio y servicio los más atendidos por este tipo de empresas (Arbulú, 2007). Algunas de las MYPES realizan actividades en el sector primario o extractivo, otras en el sector de elaboración, transformación y producción de bienes (secundario), y una alta proporción de las mismas se concentran en la oferta y comercialización de servicios (sector terciario). El número de trabajadores máximo que poseen, por ley, no excede los 10 colaboradores en las microempresas; y los 50 en el caso de las pequeñas empresas. Con respecto al monto de facturación anual, el de las microempresas no es mayor a las 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), mientras que las pequeñas empresas facturan un máximo de 1700 UIT (Ávila, 2011; El Peruano, 2013).

Una de las principales razones de constitución de las MYPES radica en la necesidad de cubrir carencias económicas inmediatas de subsistencia, como alternativa de autoempleo, aunque muchas de ellas también se encuentran formadas por la identificación de una oportunidad de negocio que busca aprovechar las demandas del mercado (Ávila & Sanchís, 2011; Campaña, 2012; Santander, 2013; Schnarch, 2013).

En América Latina, la gran mayoría de empresas son micro y pequeñas, constituyendo el 99,12 % de la totalidad de compañías existentes y empleando al 64,26% de la población latinoamericana (Hernández & Saavedra, 2008). En Chile, son el 75,2% (Arellano y Carrasco, 2014); y en México, el 98,69 % (Bautista, Calva, Gonzáles y

Vargas, 2014). En el Perú, el 99.4 % de las empresas conforman este grupo (emprende.pe, 2013) empleando a más del 80% de la población (Sánchez, 2006).

Muchas de estas empresas son de tipo familiar. De manera más específica, el 90% de las empresas que conforman el Perú, tienen este origen (La República, 2013). Se conoce como empresas familiares a aquellas organizaciones que se crean desde los miembros de este núcleo y que buscan sobrevivir por varias generaciones (Lansberg & Gersick, 2006; Miller & Le-Breton-Miller, 2007). Mucci (2008) distingue varias características de las empresas familiares, entre las que se encuentran una gran identificación por los valores familiares, una fuerte resistencia al cambio y la ocupación de los miembros de la familia en los principales cargos directivos, haciendo que esta última genere, muchas veces, una rigidez en la figura de liderazgo, impidiendo que otras personas fuera de la familia puedan llegar a tener un cargo directivo.

Estudiar la cultura organizacional en las micro y pequeñas empresas adquiere una enorme importancia cuando se trae a colación su gran presencia en los países de Latinoamérica (Hernández & Saavedra, 2008) y con ello, el vasto porcentaje de la población que éstas emplean. A nivel latinoamericano, por otro lado, existen varios estudios sobre el tema de cultura organizacional en este tipo de empresas.

Hernández y Mendoza (2002) realizaron un estudio en micro y pequeñas empresas en México, en donde propusieron un modelo de fortalecimiento de cultura, con la finalidad de que se tenga un entendimiento más consensuado acerca de lo que se espera en un futuro. También en México, Vivanco (2014) demostró que las culturas de este tipo de organizaciones orientadas a los objetivos, se encuentran más relacionadas con el rendimiento. Por otro lado, Gálvez y García (2011) demostraron que las culturas organizacionales de las MYPES colombianas que eran muy jerárquicas, tenían un menor impacto en el rendimiento que aquellas que se orientaban a tener colaboradores más innovadores.

A nivel peruano, Reynoso, Sigfredo y Velasco (2011) realizaron un estudio de cultura organizacional en una pequeña empresa familiar y analizaron, cómo ésta, en algún momento, podría ser fuente de un estancamiento en la visión de crecimiento por lo difícil que resulta mezclar temas de negocios y de familia, pues en muchos casos, estos últimos suelen anteponer los valores y normas de comportamiento hacia la organización. Sin embargo, es sabido que las empresas familiares son percibidas por sus integrantes como

un “orgullo de marca”, ya que existe un mayor compromiso, motivación y dedicación en cuanto a su crecimiento (Generalitat Valenciana citado en Gómez, 2003).

Las MYPES constituyen una fuente importante de desarrollo para el país (Ávila & Sanchís, 2011; Campaña, 2012; Santander, 2013; Sánchez, 2006; Schnarch, 2013). No obstante, tienen un índice de supervivencia muy corto, pues específicamente, el 80% de las micro y pequeñas empresas no logran pasar el tercer año de fundación (Schnarch, 2013), lo que puede deberse a la pobre producción que resulta de una limitada capacitación de los microempresarios y poco acceso a programas de financiamiento y a respaldos legales (Campaña, 2012; Arbulú, 2007). En este sentido, es válido cuestionar las razones por las que esto sucede, y casi siempre, la respuesta se encuentra abarcada en la informalidad que subyace a este mercado (Schnarch, 2013; Chahuara y Baldeón, 2011; Perry, Maloney, Arias, Fajnzylber, Mason y Saavedra, 2011). En el caso peruano, se sabe que las principales razones de la elección de la informalidad como modo de sostener una micro y pequeña empresa radica en las llamadas *razones de exclusión* (Chahuara y Baldeón, 2011). Es decir, las barreras de entrada hacia la formalidad por parte del Estado, carencia de beneficios tanto estatales como financieros y los altos costos de ingreso y mantenimiento que supone una empresa formal (Perry et al, 2011). La realidad de vulnerabilidad por las que atraviesan las micro y pequeñas empresas en el Perú se traduce entonces en la falta de acceso a oportunidades de mejora por parte del Estado y las instituciones financieras, al no brindar la capacitación necesaria para su desarrollo, pues, aun sabiendo que las micro y pequeñas empresas engloban al 80% de la P.E.A, éstas solo generan el 30% del producto interno bruto del país (Campaña, 2012).

Abarcar el estudio de la cultura organizacional ha adquirido un papel muy importante para el desarrollo de las empresas, en el sentido en que ésta manifiesta el valor de todas las transformaciones culturales y sociales a las que las organizaciones deben aprender a adaptarse y a sobrevivir (Morales, 2011). Y sobre todo en las micro y pequeñas empresas que desean crecer, pues el hecho de poseer una cultura cohesionada y fuerte, puede ser una pieza clave para hacer el camino mucho más apaciguado hacia el desarrollo sostenido (Hernández, 2014).

La presente investigación tiene, entonces, como objetivo, describir y analizar los elementos implicados en la cultura organizacional de una pequeña empresa familiar limeña, teniendo como modelo teórico comprensivo los niveles de la cultura

organizacional planteados por Schein (2004). Para el logro del objetivo de investigación, se recurrirá a un estudio de caso con un diseño de enfoque etnográfico (Álvarez - Gayou, 2005; Griaule, 1969; Guber, 2001; Camic, Causey & Simonds, 2012, Velasco, 1999) que buscará, a través de la observación participante y entrevistas a profundidad, registrar las prácticas e intercambios que se dan entre los miembros de la organización estudiada, con el fin de obtener un mirada comprensiva y compleja de los procesos que configuran su cultura organizacional.





## Método

### Participantes

La presente investigación estudió el caso de una pequeña empresa familiar de Lima perteneciente al rubro de panadería y pastelería. Dado que es en esta empresa en específico donde se estudió su cultura organizacional, resulta relevante hacer una contextualización de la misma, a continuación.

La empresa en cuestión, a quien se le llamará *Venecia*, tiene una antigüedad de 25 años y actualmente cuenta con 22 colaboradores. Según las palabras de la propia administradora, en los inicios de *Venecia*, esta funcionaba como una “taberna”; es decir, se dedicaban a una atención poco elaborada de sus productos e imagen. Por lo mismo, inició solo con la producción de pasteles para un público objetivo que la administradora posicionó como pertenecientes a los niveles C, D, en donde la principal preocupación de los dueños era tener muchas ventas. Sin embargo, hace 4 años se tomó la decisión de cambiar el servicio por uno que tenga como público objetivo los niveles socioeconómicos A y B, esto último desde las mismas palabras de la administradora, quien usó el término para referir a un público con mayores ingresos. De esta manera, se transformó el servicio por uno más enfocado en el detalle de productos y la buena atención. Hubo una redefinición de negocio, en donde se optó por la contratación de colaboradores jóvenes, quienes estuvieran a cargo de la atención al público en planta y en barra. Los trabajadores antiguos; por otro lado, se encuentran actualmente en la zona destinada a la producción y a la atención de la caja.

La microempresa seleccionada tiene la característica de encontrarse en un intento de transformación su cultura después de más de 20 años de funcionamiento bajo el mando de la misma dueña y a cargo de los mismos colaboradores, redefiniendo su razón de ser, sus valores y su modo de acercarse al público, por lo que resulta relevante estudiar en qué medida estos cambios han influido en la mirada, comportamientos e interacciones de las personas que forman parte de ese entorno. Todos los colaboradores de la organización se encuentran distribuidos en las zonas de la cocina, producción y planta, a excepción de dos de los hijos administradores que solo visitan el local para reuniones programadas semanalmente.

Se contó con la participación libre y voluntaria de todos los colaboradores de la empresa durante el proceso de trabajo de campo.

Sobre el tema ético, cabe resaltar que la presente investigación se realizó bajo el consentimiento de cada uno de los participantes del proceso: Desde la dueña, administradores y colaboradores, garantizando, de esta manera, la total confidencialidad de los datos recolectados, los mismos que han sido usados sólo para fines académicos. Cabe resaltar que, si bien la dueña autorizó que su organización forme parte de esta investigación, ella no accedió a dar ningún tipo de comentarios. Adicionalmente, se informaron los objetivos y propósitos de la investigación a los participantes, a fin de garantizar un responsable uso de la información. Por último, se llevó a cabo una sesión de devolución de la información, oral y escrita a la administradora y colaboradores, detallando los principales hallazgos, a modo de retroalimentación, de los resultados de la investigación y de validación del proceso de análisis.

A continuación, se presenta una tabla con los datos generales de los participantes. El nombre de la empresa y de los participantes han sido cambiados para garantizar la confidencialidad:

**Tabla 1**

Caracterización de los participantes

<b>NOMBRE</b>	<b>EDAD</b>	<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>CARGO</b>	<b>TIEMPO DE SERVICIO</b>
Venecia	76	Transversal	Dueña	25 años
Diego	48	Transversal	Administrador (Hijo de la dueña)	10 años
Jorge	39	Transversal	Administrador (Hijo de la dueña)	10 años
Fiorella	37	Transversal	Administradora (Nuera de la dueña)	4 años
Ricardo	25	Cocina	Cocinero	2 años
María	44	Cocina	Cocinera	5 años
Oscar*	43	Cocina	Ayudante de cocina	1 año

Juan	25	Planta	Mesero	1 año
Jossy	26	Planta	Mesera	6 meses
Daniela	21	Planta	Mesera	3 meses
Lucy	32	Planta	Asistente de Barra	8 meses
Romario	22	Planta	Asistente de Barra	2 años
Ivonne	28	Planta	Asistente de Barra	8 meses
Mery	24	Planta	Asistente de Barra	4 años
Ana	62	Planta	Cajera	25 años
Rosa	58	Planta	Cajera	25 años
<hr/>				
Popeye	45	Producción	Encargado de producción	20 años
Popeyito	21	Producción	Ayudante de producción	10 meses
Harry	52	Producción	Ayudante de producción	4 años
Narciso	58	Producción	Preparador de masas	18 años
Gustavo	39	Producción	Panadero	25 años
Adrián	46	Producción	Panadero	25 años

Notas (\*): Para el momento de la finalización de la presente investigación, Oscar había renunciado.

### **Técnicas de recolección de la información**

La etnografía, al ser un método abierto de investigación cualitativa orientando fundamentalmente a la observación participante, admite entre sus herramientas, una serie de técnicas diversas, como la entrevista, la aplicación de escalas, la revisión documental, las conversaciones informales, el registro de diarios de campo, entre otras, que enriquecen lo que en el diseño se comprende como el trabajo de campo, y por medio de las cuales es posible recabar evidencias enriquecidas sobre la cultura de un contexto desde sus múltiples actividades (Guber, 2011). Dentro de las técnicas para desarrollar esta

metodología, se usaron la observación participante, asociada a la descripción profunda desde la elaboración de diarios de campo, y, por otro lado, se usaron las entrevistas a profundidad y las conversaciones informales. Estas técnicas fueron abarcadas en el presente estudio con el fin de tener una comprensión clara y coherente de la cultura organizacional de la empresa familiar en cuestión.

En cuanto a los instrumentos que se usaron en campo, se encuentra, en primer lugar, una ficha sociodemográfica que fue entregada a cada participante, la cual tuvo la finalidad de indagar sobre datos puntuales como los años de servicio, el cargo que ocupan, edad y posible experiencia en otra microempresa del mismo rubro, diarios de campo para recopilar los datos de las sesiones de observación y una guía de entrevista sobre la historia de la organización. Los consentimientos informados fueron entregados a cada colaborador de la organización antes del inicio de las observaciones. Todos y todas aceptaron ser parte del estudio.

La observación participante se registró a través de las guías de observación, las cuales consisten en listar una serie de acontecimientos asociados a los objetivos del estudio (Becerra, 2012). Frecuentemente, las guías de observación se encuentran ligadas a la recopilación de información por medio de notas de campo, las cuales refieren a las anotaciones sobre las observaciones que se llevan a cabo (Becerra, 2012).

Para la elaboración de la guía de observación, se tomó en cuenta la dimensión de *Artefactos* por Schein (2004), con la finalidad de conducir cada sesión hacia los fines de la investigación. De este modo, se elaboró una guía de observación que respondió al entendimiento de la presencia de *Artefactos*, asociados a lo tangible y observable de la organización, dando cuenta de la infraestructura, prácticas, rutinas y relaciones, con la finalidad de que, luego de todas las visitas, se llegue a una comprensión más profunda de los *Valores* y la cultura de *Venecia*, dando cuenta de cuáles son los elementos más arraigados y menos cuestionados de la cultura organizacional, lo que, en palabras de Schein (2004) resultaría del nivel de las *Presunciones Básicas*.

Finalmente, previo consentimiento, se realizó una entrevista a profundidad a Fiorella y a uno de los hijos administradores de la dueña, a través de una guía que contuvo preguntas abiertas que indagaron sobre la historia de la cultura organizacional desde el inicio de la empresa y cómo esta se manifiesta en las prácticas comunes y formas de pensamiento. También durante las observaciones se realizaron, a ciertos colaboradores

identificados como informantes claves, algunas entrevistas exploratorias breves y abiertas, a manera de conversaciones espontáneas, pero dirigidas sobre temas de interés en la observación, con el fin de profundizar y detallar algunos puntos registrados en la guía de campo por parte de la investigadora.

### **Procedimiento**

La presente investigación se plantea desde un diseño de enfoque etnográfico a través de un estudio de caso que buscó describir y analizar la cultura organizacional de la microempresa seleccionada. El estudio de caso es entendido como aquel método de investigación que se centra en estudiar un fenómeno dentro de un contexto particular (Yin, 1989). De este modo, el estudio de caso implica el uso de una profunda indagación sobre el acontecimiento que se quiere estudiar, ya que el *caso*, corresponde a la cuestión o a la entidad que merece todo el interés del investigador (Bisquerra, 1993). En esta oportunidad, el *caso* está dado por la microempresa familiar. Este método adquiere importancia cuando se recuerda que el objetivo de la investigación es responder a preguntas de “cómo” y “por qué” (Muñoz, 2006), pues lo que se busca conocer es la manera en la que los componentes de la cultura organizacional, desde la teoría de Schein (2004) se desarrollan e interrelacionan y cómo adquieren sentido en este contexto particular.

Dado que el estudio de caso implica conocer en profundidad un fenómeno estudiado, y dada la complejidad del constructo a analizar: la cultura organizacional, se requirió de un diseño que permita cubrir todo el nivel de involucramiento que este necesita, por lo que, para los fines de este estudio, se vio más propicio el enfoque etnográfico. Se destaca el carácter del término “enfoque” ya que no se llevó a cabo una etnografía como tal (Simonds, Camic & Causey, 2012), pues ésta requiere de una gran cantidad de tiempo en contacto directo con el fenómeno estudiado (Guber, 2001; Yin, 1989). Se buscó, entonces, disponer de la cantidad necesaria de visitas a la organización hasta que se produjera una saturación de la información encontrada (Serbia, 2007). Este último aspecto se consideró como práctica necesaria, ya que la etnografía, como técnica cualitativa, es susceptible de ser comprendida a partir de la saturación de prácticas y comportamientos observados a fin de hacer descripciones más elaboradas del fenómeno estudiado (Serbia, 2007).

El enfoque etnográfico ha sido abordado desde la perspectiva de Geertz (1973), a fin de darle, al estudio de la cultura, una mirada analítica e interpretativa (Guber, 2001; Willig, 2013). De este modo, el papel del investigador se aproximó a reconocer una realidad de hechos que pueden funcionar o no de acuerdo a las creencias previas, siendo el desconocimiento o la mirada ingenua la regla máxima de la etnografía (Baptista, Fernández & Hernández, 2014), ya que, mientras más intencionado sea el desconocimiento del fenómeno social que se quiere estudiar, más profundo y completo será el conocimiento producto del mismo (Guber, 2001). En este sentido, la construcción del conocimiento por medio de un método etnográfico cualitativo, se forma con la interacción constante del investigador con el entorno dinámico (Cuevas, 2002). Cabe resaltar que el papel de éste, como observador participante del contexto bajo estudio, implica tomar un papel no intrusivo, es decir, que perturbe lo menos posible el funcionamiento normal del desarrollo del grupo (Velasco, 1999).

Sabiendo que la cultura corresponde a un conjunto de símbolos aprendidos en la socialización, resulta muy pertinente adoptar, para su estudio, un diseño de enfoque etnográfico, mediante la observación de prácticas, descripción y entrevistas a profundidad, ya que esta metodología constituye la mejor estrategia para el análisis de grupos sociales (Velasco, 1999), pues es muy difícil entender un fenómeno como la cultura sin estar en contacto directo con ella y sus manifestaciones (Álvarez - Gayou, 2005; Griaule, 1969; Grimson, 2008; Guber, 2001; Camic, Causey & Simonds, 2012, Velasco, 1999).

Con respecto al procedimiento para la ejecución de la investigación, se llevaron a cabo visitas periódicas al establecimiento, dos veces por semana por un periodo de dos meses, tiempo que se consideró oportuno para la integración y organización de la información, observando la cotidianeidad de las prácticas y analizando las entrevistas que se llevaron a cabo hasta saturar todo el contenido que se logró recolectar. Antes de iniciar el proceso de campo, se explicó el motivo de visita de la investigadora a los colaboradores, a fin de que su presencia no genere algún tipo de incomodidad y se pidió el consentimiento correspondiente a cada uno de ellos para su voluntaria participación respecto a ser observados. Por otro lado, los días de las visitas fueron planteados por la investigadora de acuerdo a la mutua disponibilidad de horarios. Se procuró que las sesiones comprendan todo tipo de horarios y ambientes de la organización, a fin de tener

un panorama más enriquecedor de la organización en diferentes momentos de su operación.

En cuanto al nivel de involucramiento de la investigadora, este tuvo la finalidad de observar sin interferir en las prácticas (Guber, 2001; Hernández, Fernández & Baptista, 2014), asegurando el pertinente grado de empatía y comprensión de un contexto que puede resultar novedoso.

Es importante señalar que una vez que culminó el trabajo de campo, se hizo una devolución general de los resultados del análisis de las observaciones a la administradora y trabajadores de la organización, a fin de validar los principales descubrimientos.

### **Análisis de la información**

Los diarios de campo y el material de las entrevistas se contrastaron con la teoría de cultura organizacional, teniendo como principal base los supuestos de la teoría de Schein (2004). En cuanto al análisis de estos, se identificaron patrones similares de toda la información recopilada en los registros de campo y las entrevistas, para establecer categorías conceptuales que permitieron la comprensión de la cultura (Álvarez-Gayou, 2005; Bernard & Ryan, 2000).

En la práctica, se buscó patrones repetidos de interacción entre los colaboradores a fin de construir categorías comunes. De esta manera, se llegó a formar dos grandes categorías que se subdividieron, a su vez, en aspectos más concretos y observables, hasta llegar al nivel más elemental de la teoría de Schein (2004).

Se pudo analizar el nivel de *Artefactos* desde fenómenos observables, en donde se identificaron dos categorías principales: *Artefactos asociados al Orden* y *Artefactos asociados a las Interacciones*. Ambas han tratado de contener toda la información de las sesiones de observación en aspectos concretos, como comportamientos, discursos, relaciones y prácticas para luego ser analizadas desde el nivel de los *Valores*. Este nivel tuvo como fin conocer las normas legitimadas y que se vieron reflejadas en el comportamiento de los colaboradores de *Venecia*. Por último, se analizó el nivel de las *Presunciones básicas subyacentes* como el resultado del análisis de los dos niveles anteriores.





## Resultados y Discusión

El objetivo de esta investigación es describir y analizar los principales elementos que se encuentran implicados en la cultura organizacional de una pequeña empresa familiar de Lima. En este apartado se discutirá cómo es que, desde la teoría de Edgar Schein (2004), ha sido posible tener una aproximación hacia el nivel más profundo de la cultura de esta organización. *Venecia* es una pequeña empresa familiar perteneciente al rubro de la panadería y la pastelería que fue creada hace 25 años. Por esos tiempos, *Venecia* funcionaba como un lugar poco desarrollado a nivel de infraestructura y cuidado en la presentación de sus productos.

*“Este local hace años era más que todo una cantina donde hasta te vendían cerveza. Tú veías a la gente venir y más que todo eran borrachitos que luego de pedir algo rápido y poco elaborado para comer como un pan, pedían su cerveza” (Fiorella, administradora)*

La señora Venecia, dueña y fundadora de la empresa del mismo nombre, vino desde provincia con sus cuatro hijos y esposo para empezar este y otros proyectos juntos, y también tomó la decisión de contratar a muchos amigos cercanos y que, además, eran de confianza, a fin de ponerlos a cargo del funcionamiento de la panadería.

Con el pasar de los años, la señora Venecia, con ayuda de sus hijos y una de sus nueras, sacó adelante el negocio, sobreponiéndose a circunstancias como la muerte de su esposo y los nuevos cambios en el rubro del negocio que eran más exigentes. Sin embargo, tras la muerte de su esposo, y bajo la insistencia de sus hijos y nuera sobre la necesidad de un cambio en la panadería que se viera reflejado en la presentación de nuevos productos y una modernización en el servicio, se tomó la decisión de intentar un cambio de imagen y de público objetivo. La panadería *Venecia* dio un giro casi total en su funcionamiento. Los cambios concretos se reflejaron en una serie de innovaciones como la renovación de su carta, donde ahora presentan almuerzos y cenas. Por otro lado, se apostó por la contratación de personal más joven que se encargara de la atención al público, con la idea de que estos podían ofrecer menos resistencia al cambio que se estaba proponiendo en la organización. Por último, el cambio a nivel de infraestructura, donde se renovó desde el piso hasta las luces y demás materiales, llevó aproximadamente seis meses de trabajo.

En cuanto a la organización de la panadería Venecia, esta se encuentra bajo el mando de la dueña del mismo nombre, quien en realidad nunca está presente en el local, pero toma decisiones directivas con el respaldo de sus hijos y nuera, quienes tienen labores administrativas. Dos de sus cuatro hijos son los encargados de las labores gerenciales del local, mientras que los demás hacen lo propio en otros establecimientos que también son de propiedad de la familia. Diego y Jorge son los hijos gerentes del establecimiento, mientras que Fiorella, la administradora y nuera de la dueña, se encarga de dar cuenta de la operación en los tres niveles de la panadería: La zona de cocina, la de planta y la de producción.

La zona de cocina se encarga de preparar los almuerzos, desayunos y sándwiches, y está constituida por 3 colaboradores que laboran en dos turnos diferentes. La zona de planta, que es también llamada “de salón”, es la que se encuentra destinada para la atención al público, ya sea en panadería o en servicio de restaurante. Esta cuenta con un espacio que funciona como venta de panes dulces y salados, un ambiente destinado a la preparación de jugos, cafés y la atención de los postres que se encuentran exhibidos en una gran barra de vidrio. El salón, por otro lado, se encuentra ambientado con 17 mesas, con capacidad para 2 ó 4 personas cada una, distribuidas por todo el espacio. Esta zona cuenta con 09 colaboradores, entre quienes se encuentran los más jóvenes de *Venecia*.

La zona de planta es la que tiene el índice más alto de rotación de personal, sobre todo de aquellos que trabajan directamente con el público.

*“Los más muchachos no duran acá, la verdad no sé si es porque no les gusta o quizá porque seguro no tienen mucha responsabilidad, porque tú los ves y notas que se estresan muy rápido, se aburren, vienen tarde o hasta faltan, aunque también puede ser porque ellos acá no están asegurados” (Diego, administrador)*

La zona de producción, por último, se encuentra en la parte baja, y es la más grande de las tres. Es un ambiente destinado a la fabricación de panes y elaboración de todos los postres, y cuenta con salones con hornos y maquinarias para preparar otro tipo de dulces como los turrone, por ejemplo. La zona de producción tiene a su cargo a 06 colaboradores.

Hoy en día, *Venecia* cuenta con 22 colaboradores, 8 de los cuales son jóvenes entre 21 y 28 años de edad, mientras que los demás, oscilan entre los 37 y 76 años y son los que tienen más antigüedad, varios de los cuales llegaron a trabajar contratados por la dueña en los inicios de la empresa. En cuanto a los servicios que ofrece, la panadería ahora presenta sus postres de una manera visualmente más atractiva, donde hay solo jóvenes que atienden en la zona de planta, mientras que los trabajadores antiguos, quienes siguen y seguirán en la panadería por encargo de la dueña, se encargan de las tareas más operarias, como el trabajo en caja y en zona de producción.

Dadas las circunstancias de cambio, la organización viene atravesando un intento de cambio de cultura, por lo que resulta pertinente darle una mirada desde el proceso del cambio organizacional y lo que este implica para los individuos pertenecientes a un entorno particular y para la organización como tal. Este proceso ha sido definido como la acción de evaluar el presente de una organización con el fin de determinar un futuro que satisfaga los objetivos planteados (Castañeda, 2011).

La cultura organizacional en *Venecia*, analizada desde la teoría de Schein (2004), se caracteriza por dos grandes categorías, denominadas por un lado *Artefactos asociados al Orden* y por el otro lado, *Artefactos asociados a las Interacciones*, los cuales que se analizarán desde su nivel más observable y tangible, que corresponde a los Artefactos de los niveles de Schein (2004), hasta llegar a su base más profunda y menos cuestionada como lo son las *Presunciones básicas subyacentes*, pasando antes por el nivel de los *Valores*. En primer lugar, la categoría de *Artefactos asociados al Orden* se ha subdividido en dos dimensiones: *Estado de los materiales e Higiene y asepsia*. En segundo lugar, la categoría de *Artefactos asociados a las Interacciones* fue dividida en las dimensiones de *Interacciones entre los colaboradores y en Interacciones con el público*.

A continuación, se describen los dos apartados por medio de los cuales es posible caracterizar la cultura organizacional de *Venecia*, y se discuten a la luz del marco teórico revisado.

### **Artefactos asociados al Orden.**

Como se recuerda, Schein (2004) describe a los *Artefactos* como aquellos componentes de la cultura que se pueden observar, sentir y ver. Es decir, los que están al alcance de nuestros sentidos. Los *Artefactos asociados al Orden*, dan cuenta de la distribución del espacio del establecimiento, el estado de los materiales, la organización

y los procesos de producción. Este, a su vez, se subdividió en aspectos más específicos, como el *estado de los materiales* y la apreciación de *higiene y asepsia* en la panadería implicados en sus procesos de producción. En gran parte de las visitas que se hicieron a *Venecia*, se pudo notar que los materiales, a nivel general, no se encuentran en buen estado, y esto se observa desde los utensilios con los que atienden al público hasta los materiales de producción, pues es notorio que los trabajadores no cuentan, en algunas ocasiones, con la correcta indumentaria para poder realizar su trabajo. Por ejemplo, la mesa puede ser servida con la vajilla rota o en mal estado.

Por otro lado, el estado de los materiales que se usan para hacer el pan y el turrón tampoco se encontraban en buenas condiciones. En alguna de las observaciones, por ejemplo, una de las máquinas que funciona como productor de miel se encontraba con un líquido amarillo que desbordaba hasta el suelo, haciendo el tránsito complicado y las tareas más retrasadas. La cocina y la zona de producción, por su parte, se encontraban con la tubería del aire acondicionado malograda, lo que dificultaba el trabajo de los colaboradores, ya que les causaba calor.

Se observó también que en el apartado de *Artefactos asociados al Orden* se podía apreciar distintos tipos de conductas que se han categorizado como “*Higiene y Asepsia*”. En el que se reconoce que *Venecia*, se caracteriza por querer dar una imagen de pulcritud y cuidado a sus clientes (pese al desorden anteriormente ejemplificado en cuanto al estado de los materiales), que se vio reflejado en el uso de uniforme con gorros de cocina en los trabajadores que manipulan alimentos, la organización de los insumos, y la imagen de la zona de producción en donde se preparan los postres, cuyo encargado procuraba tener el ambiente limpio cada vez que las sesiones de observación se llevaron a cabo. Ninguna de las visitas que se hizo fue autorizada sin antes tener un gorro similar al de los cocineros en el cabello. Sin embargo, en la observación se encontraron aspectos que contradicen la imagen ideal de un lugar preocupado por conservar la higiene en todo sentido. La presencia de moscas en el establecimiento, las mesas sucias cuando un cliente nuevo llega y el estado de las maquinarias, que “*solo se limpian a profundidad cuando la Municipalidad viene a hacer inspecciones*” (Ricardo, trabajador de cocina), dan cuenta de la paradoja que existe en este apartado, al igual que con el estado de la indumentaria, ya que se evidencia una disparidad entre el discurso de limpieza y orden de *Venecia* y sus valores y prácticas internos.

### ***Valores***

Los valores que, en este caso salen a relucir tras la identificación de artefactos asociados a la indumentaria y los procesos de asepsia, son paradójicos, pues si bien, en el discurso y las prácticas más inmediatas los participantes dan gran importancia a la higiene y el orden, en la cotidianidad se observa la falta de cuidado y la desidia tanto en procesos productivos como de atención al público. Es así, que los valores explícitos o declarados que se asociarían a la rigurosidad, orden y cumplimiento y que son confirmados por los participantes durante el trabajo de campo, son por otra parte contrarrestados por actitudes observadas de desinterés, poco aseo y poco cuidado por la producción y el servicio. Por este motivo, se recalca que para el cumplimiento de las metas institucionales, es necesario que los valores declarados a nivel verbal sean también llevados a la práctica, de lo contrario, es probable que la organización no tenga un éxito asegurado (Guaita et al, 2012). Este contraste de valores permitiría suponer que existe una paradoja entre el orden oficialmente establecido y las malas prácticas de desidia, sostenidas tras bambalinas en la empresa.

### ***Presupuestos básicos***

Teniendo en consideración que los valores del poco aseo y cuidado en el servicio y la producción son los que han recalcado en los apartados anteriores, puede resultar pertinente concluir que el principal supuesto básico subyacente de estos *Artefactos asociados al Orden*, es que no se encuentra la buena presentación de productos o la limpieza de sus materiales como punto esencial en la atención, y esto puede deberse a que, antiguamente, estas prácticas no se encontraban valoradas para la idea de atención que se tenía en *Venecia*.

La paradoja encontrada entre el discurso y la práctica en la organización se podría describir como una prevalencia de la desidia, lo que puede explicarse en el reconocimiento de la misma historia de *Venecia* y sus inicios como taberna: Un espacio que no consideraba el cuidado ni el detalle con las personas como parte importante de su desarrollo. Una de las características de la cultura organizacional es la existencia de pautas de comportamiento y costumbres que sobreviven a lo largo del tiempo (Barrera, 2013; Guerra, 2002; Grimson, 2008). Este último aspecto puede ser clave si se piensa que

*Venecia* tiene una historia cuyos valores antiguos siguen arraigados en la práctica de los colaboradores. Por otro lado, *Venecia*, en palabras de su administradora, aún se encuentra luchando por el cambio de cultura organizacional, ya que, tanto para la dueña como para los trabajadores antiguos, es difícil dejar de lado ciertos valores y adherirse a unos nuevos.

Es importante, en este punto, recalcar que la organización atraviesa un proceso de cambio, y resulta pertinente entender este concepto como un proceso de nuevas posibilidades de acción, que puede implicar nuevos productos, comportamiento, etc. (Castañeda, 2011). Este cambio, puede ocurrir de manera bastante eficiente y sin problemas si es que todos los miembros de la organización se enfocan hacia un solo objetivo. Sin embargo, esto no ha sucedido en *Venecia*, ya que parece haber cierta resistencia a que el proceso sea llevado de manera más eficiente, y esta resistencia puede explicar de algún modo las dificultades de adaptación ante nuevas situaciones y comportamientos que se desean inculcar al personal (Castañeda, 2011).

La resistencia al cambio es una de las características de las empresas familiares (Mucci, 2008), y en esta panadería, se observa una barrera a la nueva imagen que se desea proyectar. Esta resistencia puede tener un origen interno o externo, dependiendo de si el cambio tiene su origen por agentes dentro de la organización o fuera de ella (Pezo, 2002). En el caso específico de esta empresa, parece deberse a un origen interno, vale decir, a la costumbre, ya que el cambio de estructura y de personal son vistos como una amenaza a la continuidad que *Venecia* ha llevado por más de 20 años de funcionamiento, por lo que no sorprende que, en el intento de cambio de cultura organizacional, hacia una organización más preocupada por la limpieza de sus instrumentos y a la imagen de buena higiene y atención de sus colaboradores, haya prevalecido una resistencia al cambio desde sus aspectos más observables y a una dificultad de darle un giro a sus valores nucleares (Barrera, 2013; Grimson, 2008; Guerra, 2002; Mucci, 2008; Pezo, 2002).

La identidad de la cultura organizacional se ratifica también en la diferencia respecto a las organizaciones que comparten un mismo rubro (Pucheu, 2014). La identidad que *Venecia* desea forjar se diferencia de la que tenía hace 20 años. Hoy, la pequeña empresa se orienta de acuerdo a los valores que se quieren resaltar, como lo son la atención al detalle y la buena presentación de sus productos, de manera que logren gestar una identidad diferenciada de su competencia (Ashforth, Corley & Rogers, 2011). En las observaciones, los trabajadores de producción coincidían en señalar que la

presentación de los platos y una buena imagen serían vitales para la atracción del público: *“tú tienes que decir qué lleva este ingrediente al público y tienes que saber venderlo, tienes que hacer que suene apetitoso y sofisticado, porque al público le gusta eso”* (Popeye, trabajador de zona de producción). Es decir, se tiene claridad en presentar una imagen lo más parecida a un ideal de rigor y limpieza, pero esto solo a un nivel superficial, porque, *Venecia* aún sigue aferrada a procedimientos poco rigurosos e informales en sus medios de producción y de servicio.

A este nivel de los *Presupuestos Básicos*, se evidencia aquella información no consciente y sólidamente arraigada en los colaboradores que permanece por encima de los cambios o apuestas de cambio superficiales (Schein, 2004). En efecto, es como si se tratase de dos empresas: la cara moderna y reluciente al público, pero en la que menos se llegan a adaptar los colaboradores, teniendo un alto nivel de rotación, y la cara antigua, informal, pero altamente cohesionada del funcionamiento de los colaboradores antiguos a cargo de la producción. La pregunta que surge aquí es si estas dos manifestaciones y estas dos condiciones paradójicas respecto al orden en la empresa, además de dar cuenta de valores en contradicción, y evidenciar las presunciones que subyacen al ideal de orden y modernización de la empresa, afectan de alguna manera el funcionamiento de la misma y sus interacciones internas y con el público objetivo. Esto será analizado en la siguiente categoría.

### **Artefactos asociados a las Interacciones**

En la presente investigación, se han entendido las interacciones como los tipos de relación que se forman entre los mismos colaboradores, entre éstos y sus jefes y entre los colaboradores y el público. De este apartado, se obtienen dos artefactos más concretos, uno asociado al público externo y otra a las relaciones internas. El artefacto de *“Interacción con el público”*, se entendió como aquella relación que tenían los colaboradores de *Venecia* con las personas que llegaban a consumir algún producto, por lo que se tomó en consideración que este tipo de interacción consideraba aspectos como el tipo de calidad del servicio o el tiempo de atención. Por otro lado, el siguiente artefacto específico denominado *“Interacción entre los trabajadores”*, fue entendido como la relación que existía entre el nivel de los colaboradores.

Uno de los aspectos más resaltantes en cuanto al vínculo que tienen los colaboradores, es el uso de la música de manera diferenciada en los ambientes de servicio y de producción de la empresa. En el área de servicio había un televisor que, a lo largo de todas las sesiones de observación, sólo reprodujo un canal de música pop anglo a alto volumen. Por su parte, en la zona de producción se distinguió todo el tiempo, música de radio a todo volumen, pero de diferentes géneros, especialmente más locales. Las diferencias en el artefacto de música en los dos ambientes, da cuenta de dos climas y entornos de trabajo separados para los colaboradores de cada área, desde lo cual se podría hipotetizar sobre la existencia de dos subculturas condicionadas al área de trabajo y el ambiente diferenciado que se vive en estas dos instancias de la organización.

La teoría da cuenta de la existencia de subculturas en las organizaciones, las cuales atienden a comportamientos distintos de la cultura dominante (Robbins & Judge, 2013). De esta manera, se evidenció que la música juega un papel diferenciador de dos áreas: Mientras que, en la zona de planta, la música se usa con la finalidad de tener la atención de un público más joven; en la zona de producción, esta funciona como una fuente de diversión, integración y relajo para los pasteleros, que trabaja como un nexo para la buena relación que tienen los colaboradores en ese lugar.

Un punto interesante de la existencia de estas dos subculturas radica en el espacio geográfico que las distingue: Es probable que la música en la zona de producción adquiera un significado totalmente distinto que el que tiene en la zona de planta, justamente porque en la primera, los trabajadores no se adhieren a ninguna regla estricta de servicio, como sí sucede en la zona de planta, por lo que tienen más libertad y mucho más espacio para disfrutar de su trabajo, ya que no están siendo observados por el cliente; mientras que en la última, se notó que casi ninguno de los colaboradores siquiera prestaba atención a la música que en ese momento se encontraba reproduciendo.

El espacio geográfico, entonces, muchas veces hace posible la existencia de comportamientos y valores alternos dentro de un mismo espacio organizacional (Gutiérrez, 2007). El hecho de que *Venecia* quiera, por distintos medios, conectar con un público objetivo distinto, responde al carácter adaptativo de la cultura organizacional, ya que, como todas las demás culturas, esta tiene la facultad de ser susceptible de cambios que se desean incorporar a través del tiempo (Contreras, López & Ruiz, 2011; Gutiérrez, 2007). Más allá de la música como apropiación del espacio, estos dos grupos se



encuentran conformados por colaboradores que también distan en la antigüedad y las labores: Por un lado, en la zona de planta se encuentran casi solo muchachos jóvenes cuya labor es atender al público. Por el contrario, en la zona de producción se encuentran trabajadores más antiguos y tienen una labor más operativa, la de preparar los productos que se consumen y venden en la zona de planta.

Sin embargo, en este espacio de la zona de planta, la música funciona como un potencial atractivo para los colaboradores que son jóvenes, lo que puede responder a lo que Pucheu (2014) denomina el Estado emocional de la cultura: En este caso, *Venecia* busca ser un lugar armonioso, divertido y atractivo, por lo que uno de los insumos más notorios para llegar a que se perciba de esta manera, es poner música que atraiga a clientes jóvenes que son atendidos por meseros que también son jóvenes, de manera que la organización se encuentre alineada en la práctica con la imagen que desea ofrecer (Pucheu, 2014; Pérez, 2012).

Al igual que en el apartado de *Artefactos asociados al Orden*, se pudo también encontrar una incongruencia, ya que las capacidades de interacción y simpatía de los trabajadores se percibieron como malas o escasas cuando se trataba de la atención al público. Sin embargo, la interacción entre ellos mismos, es decir, entre colaboradores, resultó ser bastante positiva. Se vio, en casi todas las visitas, que tanto los colaboradores de planta y los de producción, tenían una buena relación, ejemplificada en la horizontalidad del trato, en las bromas que se hacían y en la confianza con la que se comunicaban. Los valores que se encontraban legitimados en los colaboradores eran el de compañerismo y simpatía dentro del grupo.

De acuerdo a las técnicas utilizadas en campo, se pudo notar que, en general, la atención con el público era mala, ya que no se observó una buena disposición para la atención de los pedidos. Estas prácticas se hicieron notorias desde el poco cuidado que se tenía con el cliente en cuanto a la toma del pedido, como el desgano y falta de simpatía. Por ejemplo, el poco contacto visual que guardaban los colaboradores con las personas a las que atendían, la poca atención al momento de llevar la orden a las mesas, en el sentido de que había mucha confusión con lo que se pedía y lo que ellos traían, y la desidia de tiempo en atender, esto último tomando en consideración que el local, generalmente, se encontraba casi vacío (a excepción de un domingo por la mañana, nunca se vio el local con más de 4 mesas llenas, cuando cuenta con 17 en total).

### **Valores**

Se ha desarrollado el apartado anterior considerando a las subculturas como fondo de explicación de los artefactos de las interacciones. Las subculturas en *Venecia*, funcionan como articuladores de identidades dentro de la misma empresa, entendiendo que los colaboradores de la zona de producción y de la planta, utilizan la música, y el espacio en general, para fines muy distintos, logrando que la cultura organizacional forme parte de un proceso mucho más amplio, en donde cada espacio adquiera una identificación y valores propios. Por un lado, los valores que resaltan en la zona de Producción son: compañerismo, complicidad y ayuda, y se observó que justamente la música funciona como un instrumento de disfrute del trabajo y de las actividades que se realizan. Quizá también el hecho de estar prácticamente en un sótano pueda verse como un factor de menor estrés que para los colaboradores que trabajan en planta, pues se cuenta con más libertad de expresión. En esta última zona, por el contrario, se mencionó que la música tiene el fin de atraer a un público más joven, y cabe señalar que, a diferencia de la zona de producción, a ellos no se les permite cambiar de canal a menos que haya una petición específica de algún cliente. El comportamiento de los más jóvenes, a su vez, puede que se encuentre más observado, lo que lo hace menos natural que el de los demás. Estos jóvenes, cuyos valores centrales explícitos deberían ser el servicio, la amabilidad y el orden, como se explicó más atrás, se encontrarían en contradicción con la presencia de antivalores como la mala atención al público y desidia, los mismos que pueden también relacionarse a la gran rotación que hay en este grupo particular de trabajadores.

Entonces, los valores que se encontraban legitimados en los colaboradores eran el de compañerismo y simpatía dentro del grupo. Esto resultaba, sobre todo, especialmente claro de observar en el grupo que constituye la subcultura del área de producción, mencionada en el apartado de *Artefactos asociados al Orden*. Por otro lado, según Schein (2004) los valores legitimados dentro de una organización tienen la finalidad de evitar y resolver posibles conflictos en caso de que surjan situaciones de crisis. En *Venecia*, ningún colaborador cuestiona las malas prácticas de atención al público, sino que es una práctica aceptada y repetida, lo que hace suponer que son también comportamientos arraigados a la cultura organizacional. Existe, a su vez, una identificación positiva con las buenas relaciones laborales, cuyos valores, aunque no se encuentren explícitos, se

evidencian y legitiman en la práctica, lo que forma parte de la esencia de la organización (Grimson, 2008; Pucheu, 2014).

### ***Presupuestos básicos***

Schein (2004) afirma que las *Presunciones básicas subyacentes* se entienden como una realidad gradualmente instalada en un contexto. *Venecia* cuenta con un pasado casi inmediato de cultura poco o nada orientada al público y al buen servicio que quedó evidenciado en muchas de las observaciones de campo. El presupuesto más evidente en este apartado es, quizá, la inconsciente falta de preocupación por el público y la atención que se le brinda. En ese sentido, es probable que una de las dificultades que tiene la organización para instaurar un cambio real de cultura, sea que este cambio aún se encuentra presente solo en el nivel verbal de sus representantes, más que en la misma práctica. No se puede negar que existe un discurso que intenta cubrir las expectativas de cualquier cliente a nivel de servicio y atención, pero a nivel de práctica, todavía se observan algunas incongruencias. La principal tarea que conlleva al cambio de las *Presunciones básicas subyacentes*, según Schein (2004) radica en tomarse el tiempo de reflexionar y evaluar las premisas inconscientes del comportamiento arraigado de una cultura, y poder darse la oportunidad de motivar un aprendizaje de cambio. Quizá lo que a *Venecia* y a sus colaboradores les hace falta, es justamente reflexionar cómo su cultura pasada puede significar un conjunto de aprendizajes para que ellos continúen creciendo.

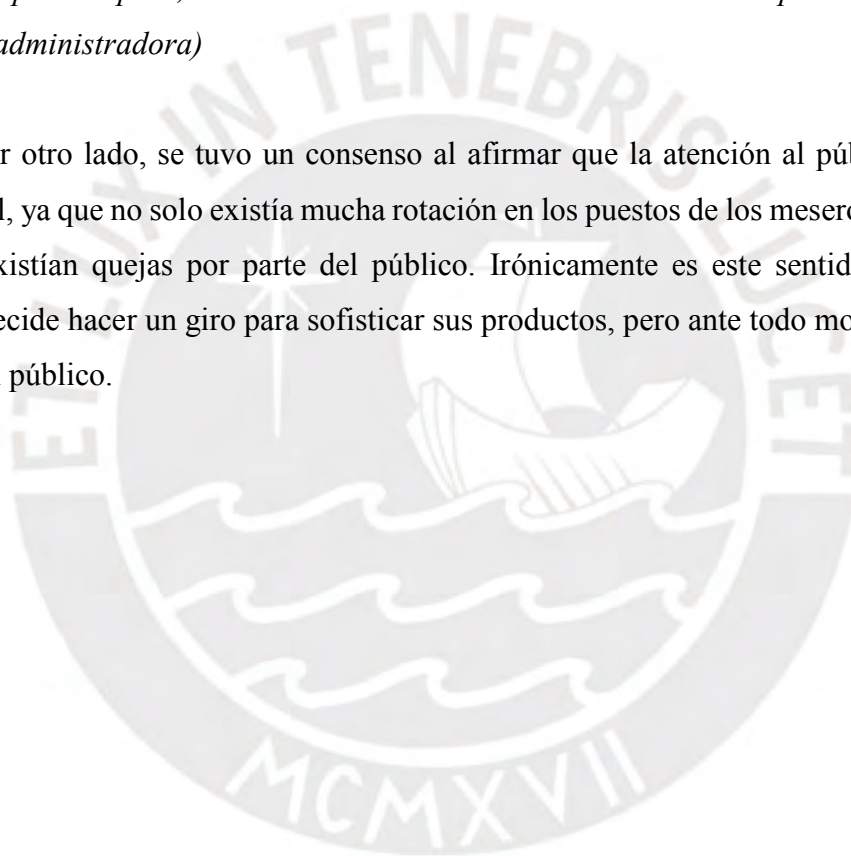
Lo primero que lleva a pensar lo expuesto, en cuanto a la cultura organizacional, es que no se ha logrado ejercer una fuerte influencia en los colaboradores de salón en cuanto a las prácticas que *Venecia* quiere presentar respecto a una cultura de servicio, esto quizá porque la cultura de la organización, desde los inicios, no fue una que tenga como punto fundamental la buena atención al público, lo que ha generado que el día de hoy, se tenga una cultura de servicio débil (Robbins & Judge, 2013; Smart & Jhon, 1996).

La calidad del servicio en las organizaciones abarca más que una buena atención al público. Este, también, es resultado de una buena identificación de los colaboradores con la institución (Reyes, 2013). Este último aspecto es discutible en *Venecia*, ya que se sabe que existe una alta rotación de personal joven, justamente de los que tienen más contacto con el público. Es probable que no exista una identificación fuerte por parte de los colaboradores más jóvenes justamente porque *Venecia* no tiene, explícitamente, una misión y visión claramente definidos, lo que genera un tipo de peligro si es que se tiene

en consideración que la existencia, asimilación y práctica de estos dos componentes en una cultura organizacional, posibilitan que esta se encuentre más alineada al buen servicio (Guaita, Rodríguez & Velásquez de Naime, 2012; Mejía, 2012). Además, uno de los componentes claves del proceso de cambio de cultura organizacional es que se tenga definida una visión de organización, a fin de forjar un rumbo claro sobre el futuro que se desea conseguir (Castañeda, 2011, Guaita et al, 2012).

*“La visión que seguramente la dueña tiene es tener otras tiendas, pero mi visión personal con este negocio es que la gente se sienta bien atendida y pueda pasar un momento agradable, pero sí pues, no tenemos establecida la misión ni visión por ningún lado (Fiorella, administradora)*

Por otro lado, se tuvo un consenso al afirmar que la atención al público era el punto débil, ya que no solo existía mucha rotación en los puestos de los meseros, sino que también existían quejas por parte del público. Irónicamente es este sentido donde la empresa decide hacer un giro para sofisticar sus productos, pero ante todo modernizar su atención al público.



## Conclusiones

De la presente investigación se puede concluir que la Cultura Organizacional de *Venecia* se encuentra en medio de un cambio que se viene tratando de instaurar en la organización, la misma que está orientada a una mejor atención al público y a un mayor interés por un público más joven y con un nivel socioeconómico superior al que se tenía en sus inicios. Ante esto, se vio que existe cierta resistencia en el proceso de cambio de cultura organizacional, lo que parece estar dificultando el adueñamiento de los valores y costumbres que se quieren potenciar y esta es una de las características de las empresas familiares, mucho más sabiendo que la mitad de los colaboradores de la organización forman parte del círculo cercano de la dueña.

En cuanto a la teoría de Schein (2004) y su modelo de cultura con el que se analizó la empresa familiar en cuestión, se puede concluir que se encontraron dos grandes campos: *Los Artefactos asociados al Orden* y los *Artefactos asociados a las Interacciones*, que se subdividieron en aspectos más tangibles y observables con la finalidad de enriquecer el análisis. En ambos *Artefactos*, se encontró que existe una dicotomía en cuanto a lo que se pretendía proyectar al público, y la verdadera imagen que las prácticas, dadas en las observaciones, dieron a conocer. Los *Valores* explícitos y declarados fueron: la cordialidad, el servicio, la rigurosidad, pero en el hacer, predominaron el mal servicio al público, la desidia, y la falta de cuidado en el estado de la indumentaria. Ante esto, la conclusión más general fue el evidente arraigo de los valores, costumbres y comportamientos que la cultura organizacional de *Venecia* poseía antes de que se iniciara la nueva etapa de transformación hace 5 años. Esta cultura, caracterizada por el poco cuidado de la atención al público y a sus productos, se vio reflejada en el evidente abandono de estas prácticas en las sesiones que se realizaron.

Las herramientas que se usaron para guiar esta investigación resultaron de mucha utilidad, ya que la observación de las prácticas comunes y cotidianas de los mismos colaboradores de la organización, hicieron posible que la cultura de *Venecia* cobre sentido dentro de su propio contexto (Geertz, 1973).

Es importante potenciar la investigación cualitativa de la cultura dentro de las MYPES del Perú, ya que, no solo poseen el mayor porcentaje de empleabilidad en este y otros contextos, sino que, dada la complejidad que se desarrolla alrededor del tema de la cultura, esta solo cobra sentido a partir de la comprensión exhaustiva de las prácticas del

contexto en la que tiene parte (Grimson, 2008). Los resultados descritos son interesantes en cuanto han permitido identificar algunas barreras que *Venecia* quizá aún tiene para llegar al cambio por el que se encuentran trabajando, y que tal vez hacen más difícil su proceso. Por otro lado, la presente investigación ha sido una herramienta para entender desde las dinámicas de los propios colaboradores, el uso de las normas y valores que guían su funcionamiento y ha ayudado a tener un panorama más claro acerca de las motivaciones que se encuentran detrás de la razón de ser de la organización. Sin embargo, este trabajo no terminaría de tener sentido si es que no se hubiera llevado a cabo la devolución de resultados, puesto que esto último, ayudó a generar todo un proceso de reflexión de la administradora y colaboradores acerca de cómo se encuentran sobrellevando la transformación de la cultura organizacional.

Los hallazgos antes expuestos deben considerarse como una primera aproximación a la cultura de *Venecia*, en donde las situaciones descritas no deben considerarse como fenómenos negativos, sino, por el contrario, enriquecedores de una realidad particular, que cobra sentido en la misma práctica. Uno de los puntos positivos que se encontraron fue la constante determinación de Fiorella por creer en un cambio de cultura enfocado en la calidad del servicio, lo que valida, una vez más, el carácter dinámico y cambiante de la cultura (Herrero, 2002).

En cuanto a las limitaciones del presente estudio, se encuentra, en primer lugar, el tiempo que se usó para el trabajo de campo. Si bien se especificó que las técnicas se realizaron hasta la saturación de información, es preciso acotar que un mayor tiempo estudiando la organización, hubiera facilitado, quizá, información adicional a la que se encontró, enriqueciendo de esta manera los hallazgos.

Finalmente, como sugerencia para futuras investigaciones, se puede tener en consideración pasar un tiempo mayor de observación en el contexto que se quiera trabajar, ya que un tiempo más prolongado puede facilitar el entendimiento más crítico de la cultura, que es finalmente el objetivo de la investigación con enfoque etnográfico.

### Referencias Bibliográficas

- Álvarez-Gayou, J.L. (2005). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós.
- Ávila, P., Sanchís, J. (2011). Surgimiento de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE) e impacto en los microcréditos sobre la reducción de la pobreza. El caso de Lima Metropolitana. *Geski*, (7), 157-178. Recuperado de [file:///C:/Users/user/Downloads/6642-24506-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/6642-24506-1-PB%20(1).pdf)
- Andrews, S., Basler, C., & Coller, X. (2002). Redes, cultura e identidad en las organizaciones. *Revista española de Investigaciones sociológicas*, 97, 31-56.
- Arellano, P., & Carrasco, C. (2014). *Las empresas en Chile por tamaño y sector económico desde el 2005 a la fecha*. Recuperado de la Unidad de estudios del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile: <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/06/Bolet%C3%ADn-Empresas-en-Chile-por-Tama%C3%B1o-y-Sector-2005-2012.pdf>
- Ashforth, B., Corley, G & Rogers, M. (2011). Identity in Organizations: Exploring Cross-Level Dynamics. *Organizations science*, 22(5). 1144-1156. Recuperado de: <http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/pdf/41303108.pdf?refr eqid=search%3Ae4726387f2f2beaba15020dc2d177d57c>
- Barrera, R. (2013). El concepto de cultura: Definiciones, debates y usos sociales. *Revista de Clases de historia. Publicación digital de Historia y Ciencias Sociales*. Recuperado de: <http://www.claseshistoria.com/revista/2013/articulos/barrera-concepto-cultura.html>
- Becerra, E. (2012). *Elaboración de instrumentos de Investigación*. Recuperado de <https://nticsaplicadasalainvestigacion.wikispaces.com/file/view/guia+para+elaboracion+de+instrumentos.pdf>
- Biswas, S. (2009). Organizational culture and Leadership as predictors of Employee Performance. *Indian Journal for Industrial Relations and Human Resources*, 44(4), 611-627.
- Bohórquez, P., & Cendales, J. (2015). Las pymes y la política pública ambiental en Colombia: Redireccionamiento con base en la Cultura organizacional. *Revista de*

- la Facultad de Ciencias económicas y administrativas*, 16(2), 228-247.  
Recuperado de: <http://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/2303>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Castañeda, R. (2011). El proceso de cambio en las organizaciones. *Universidad Autónoma de Nuevo León*. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/2341/1/1080227417.pdf>
- Campaña, A. (2012). *¿Qué sucede con las microempresas en el Perú? Saberes compartidos*. Recuperado de [http://www.saberescompartidos.pe/wp-content/uploads/2012/07/que\\_sucede\\_con\\_las\\_microempresas\\_en\\_el\\_peru.pdf](http://www.saberescompartidos.pe/wp-content/uploads/2012/07/que_sucede_con_las_microempresas_en_el_peru.pdf)
- Castro, D., & Chang, E. (2016). El impacto de la cultura organizacional sobre la estrategia competitiva y su influencia en el desempeño exportador de las pymes. *Revista digital: Escuela de Administración de Empresas*, 10(2), 7-16. doi: <http://dx.doi.org/10.18845/te.v10i2.2651>
- Chahuara, P., & Baldeón, H. (2011). *La informalidad en el microempresario peruano: Determinantes, costos e implicaciones en la política*. Recuperado de [http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/la\\_informalidad\\_en\\_el\\_microempresario\\_peruano.pdf](http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/la_informalidad_en_el_microempresario_peruano.pdf)
- Cohen, J. (2010). *Organizational Culture: What lies beneath*. Recuperado de <http://jennifercohen.myefolio.com/Uploads/Organizational%20Culture.pdf>
- Corporate Excellence (2011). *Misión, visión y valores de la empresa: en el centro de una buena praxis de la RSC*. Recuperado de <http://www.corporateexcellence.org/index.php/content/download/2461/25880/file/I07%20Misi%C3%B3n%20Visi%C3%B3n%20y%20valores%20en%20el%20centro%20de%20una%20buena%20praxis%20de%20la%20RSC.pdf>
- Cuevas, A. (2002). Consideraciones en torno a la Investigación cualitativa en Psicología. *Revista cubana de Psicología*, 19(1), 47-56. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n1/06.pdf>
- Del Campo, J. L. (2009). *Las subculturas en las organizaciones, ¿peligrosas?* Recuperado de <http://delcampovillares.com/las-subculturas-en-las-organizaciones-peligrosas/>



- Denison, D. (1997). *Denison's organizational survey: Facilitator guide*. Michigan: Denison Consulting, LLC.
- Dull, M. (2010). Leadership and organizational culture: Sustaining Dialogue between practitioners and scholars. *Public Administration Review*, 70(6), 857-866.
- Ehtesham, U., Masood, T., & Muhammad, S. (2011). Relationship between Organizational culture and Performance Management Practices: A case of University of Pakistan. *Journal of Competitiveness*, 4, 78-86.
- La República. (2013, Julio). *El 90% de las empresas en el Perú son de tipo familiar*. Recuperado de <http://larepublica.pe/04-07-2013/el-90-de-las-empresas-en-el-peru-son-de-tipo-familiar>
- Fernández, M. (2013). *La Construcción del conocimiento etnográfico y la educación escolar*. *Repositorio Institucional Digital de acceso directo*. Universidad Nacional de Quilmes. Recuperado de [http://ridaa.unq.edu.ar/bitstream/handle/20.500.11807/235/TFI\\_2015\\_fernandez\\_011.pdf?sequence=1](http://ridaa.unq.edu.ar/bitstream/handle/20.500.11807/235/TFI_2015_fernandez_011.pdf?sequence=1)
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de Cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf>
- Geertz, C. (1973). *La interpretación de las culturas*. Nueva York: Gedisa editorial.
- Gómez, A. (2003). *Cultura en las PYMES del sector del juguete y auxiliares: Implicaciones para la implementación de sistemas de calidad*. [Tesis Doctoral]. Universidad Nacional de Educación a distancia, Facultad de Psicología, Alicante, España. Recuperado de: <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/16702>
- Griaule, M. (1969). *El método de la etnografía*. Buenos Aires: Editorial Nova.
- Grimson, A. (2008). Diversidad y cultura: Reificación y situacionalidad. *Tábula rasa*, 8, 45-67. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/tara/n8/n8a03.pdf>
- Guber, R. (2001). *La etnografía: Método, campo y reflexividad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Guerra, F. (2002). *La Cultura: Estrategias conceptuales para entender la Identidad, la diversidad, la alteridad y la diferencia*. Recuperado de <http://repository.unm.edu/bitstream/handle/1928/10559/La%20cultura%20estrategias%20conceptuales.pdf>

- Gutiérrez, E. (2007). Cultura, organización e intervención. *Universitas Psychologica*, 6(1), 115-116.
- Hernández, A. (2014, Julio 23). *Cultura organizacional: Éxito de las Mipymes*. El financiero. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/power-tools/cultura-organizacional-exito-de-las-mipymes.html>
- Hernández, M., & Mendoza, J. (2014). *Cultura organizacional, el caso de las empresas hidalguenses*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/28202578\\_Cultura\\_organizacional\\_el\\_caso\\_de\\_las\\_empresas\\_hidalguenses](https://www.researchgate.net/publication/28202578_Cultura_organizacional_el_caso_de_las_empresas_hidalguenses)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico. McGraw-Hill.
- Herrera, J. (2008). *La investigación cualitativa*. Recuperado de <https://juanherrera.files.wordpress.com/2008/05/investigacion-cualitativa.pdf>
- Herrero, J. (2002). *¿Qué es cultura?* Recuperado de <http://www-01.sil.org/training/capacitar/antro/cultura.pdf>
- Hogan, S., & Coote, L. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67, 1609-1621. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Howard, E. (2006). Organizational culture and Women's leadership: A study of six catholic parishes. *Sociology of religion*, 67(1), 81-98.
- INEI. (2013, Septiembre). *El 99.6% de empresas son micro, pequeñas y medianas, pero las grandes concentran el 79% de ventas*. Recuperado de <http://emprende.pe/inei-el-99-6-de-empresas-son-micro-pequenas-y-medianas-pero-las-grandes-concentran-el-79-de-ventas/>
- Kofman, R. (2014, Julio 10). *La importancia de la cultura organizacional para las pymes*. *Comercio y justicia*. Recuperado de <http://comercioyjusticia.info/blog/pymes/la-importancia-de-la-cultura-organizacional-para-las-pymes/>
- Kong, S. (2003). A portrait of Chinese enterprise through the lens of Organizational culture. *Asian Academy of Management Journal*, 8(1), 83-102.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. *The Journal of Philosophy*, 51(19), 559-563. doi: 10.2307/2021459

- Lansberg, I., & Gersick, K. (2006). Sello de familia: Cultura y gobierno corporativo en la empresa familiar latinoamericana. *Harvard Business Review*, 84(8), 30-42.
- El Peruano. (2013, Julio). *Ley N°30056: Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial*. Recuperado de <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1/>
- Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Revista Cuadernos de Administración*, 23(40), 163-190.
- Martínez, R., Vera, M., & Vera, J. (2014). Cultura organizacional y efectividad en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 7(4), 79-92.
- Mayan, M. (2011). *Una introducción a los métodos cualitativos: Módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales*. Recuperado de <https://sites.ualberta.ca/~iiqm/pdfs/introduccion.pdf>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858.
- Morales, O. (2011, Noviembre 11). *La cultura organizacional sí importa*. *Conexión ESAN*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/11/11/la-cultura-organizacional-si-importa/>
- Mucci, O. (2008). *Empresas familiares: Funcionamiento e Identidad*. Mar de Plata: EUDEM.
- Obregón, T. (2015). Las mypes. *Actualidad Empresarial*, 332(6), 1-3. Recuperado de [http://aempresarial.com/web/revitem/4\\_17969\\_74866.pdf](http://aempresarial.com/web/revitem/4_17969_74866.pdf)
- Murillo, F., & Martínez-Garrido, C. (2010). *Investigación Etnográfica*. Madrid: UAM. Recuperado de [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso\\_10/I\\_Etnografica\\_Trabajo.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/I_Etnografica_Trabajo.pdf)
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2013). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Revista Clío América*, 9(17), 17-25.

- Pérez, S. (2012). *Las emociones dentro de las organizaciones: Herramientas de gestión organizacional*. Recuperado de [http://go-tools.blogspot.pe/2012/05/emociones-dentro-de-las-organizaciones\\_09.html](http://go-tools.blogspot.pe/2012/05/emociones-dentro-de-las-organizaciones_09.html)
- Perry, G., Maloney, W., Arias, O., Fajnzylber, P., Mason, A., & Saavedra, J. (2011). *Informalidad: Escape y exclusión*. Bogotá: Banco Mundial.
- Pucheu, A. (2014). *Desarrollo y eficacia organizacional*. Chile: Ediciones UC.
- Rappaport, J., & Richter, S. (2013). *An application of Schein's Theory of Organizational culture to experiential learning*. Recuperado de: <http://northeastdsi.org/proc/2013/proc/p120825001.pdf>
- Reinoso, R., Sigfredo, P., & Muñoz, A. (2006). *Estudio de la cultura organizacional de una empresa familiar peruana y las soluciones para evitar que este sea un obstáculo al crecimiento estratégico*. [Tesis de Maestría]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/620783/10/Tesis+Vs-280706.pdf>
- Restrepo, E. (2016). *Etnografía: alcances, técnicas y éticas*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de <http://www.ram-wan.net/restrepo/documentos/libro-etnografia.pdf>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Ryan, G.W., & Bernard, H.R. (2000) Data management and analysis methods. En N.K. Denzin y Y.S. Lincoln (eds.) *Collecting and interpreting qualitative materials*. (2a ed.) 769-802. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Saavedra, M., & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MYPYMES en Latinoamérica. *Actualidad Contable FACES*, 11(17), 122-132.
- Salvador, J., & Franco, R. (2012). *Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes*. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C28.pdf>
- Sánchez, B. (2006). *Las Mypes en el Perú: Su importancia y propuesta tributaria*. Recuperado de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2006/primera13.pdf>

- Santander, C. (2013). *Estrategias para inducir la formalidad de la MYPE de la industria gráfica-offset por medio de gestión competitiva*. [Tesis de Maestría]. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4961>
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. California: Jossey Bass Editorial.
- Schnarch, A. (2013). *Marketing para pymes: Un enfoque para Latinoamérica*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/338416538/Marketing-para-Pymes-Latinoamerica-pdf>
- Schneider, B., & Ehrhart, M. (2012). Organizational Culture and Climate. *Annual Review of Psychology*, 10(21), 361-387. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/230628709\\_Organizational\\_Climat\\_and\\_Culture](https://www.researchgate.net/publication/230628709_Organizational_Climat_and_Culture)
- Serbia, J. (2007). Diseño, muestreo y análisis en la investigación cualitativa. *Universidad Nacional de Lomas de Zamora*, 7(3), 123-146.
- Smart, J., & Hamm, R. (1993). Organizational culture and Efectiveness in Two-year colleges. *Research in higher education*, 34(1), 95-106.
- Smart, J., & John, E. (1996). Organizational culture and effectiveness in higher education: A test of the “culture type” Hyphoteses. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18(3), 219-241.
- Suárez, D., Parra, M., Herrera, A., & Peralta, M. (2013). Cultura organizacional en una empresa estatal colombiana: Estudio de caso. *Tesis psicológica*, 8(2), 30-51.
- Tarjizán, J. (2013). Fundamentos de la Estrategia empresarial: *Proceso de la Formulación de la estrategia*. Recuperado de <http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/pdf/j.ctt15hvv15.5.pdf?refreqid=search%3Ade18b0e293fca279dbdb2514419f6983>
- Velasco, H. M., & Díaz, R. A. (1999). *La lógica de la investigación etnográfica: Un modelo de trabajo para etnógrafos de la escuela*. Madrid: Editorial Trotta.
- Vivanco, S. (2014). La cultura organizacional y la medición del rendimiento en las micro y pequeñas empresas. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 1(3), 209-234
- Willig, C. (2013). *Introducing Qualitative Research in Psychology*. New York: McGraw-Hill.

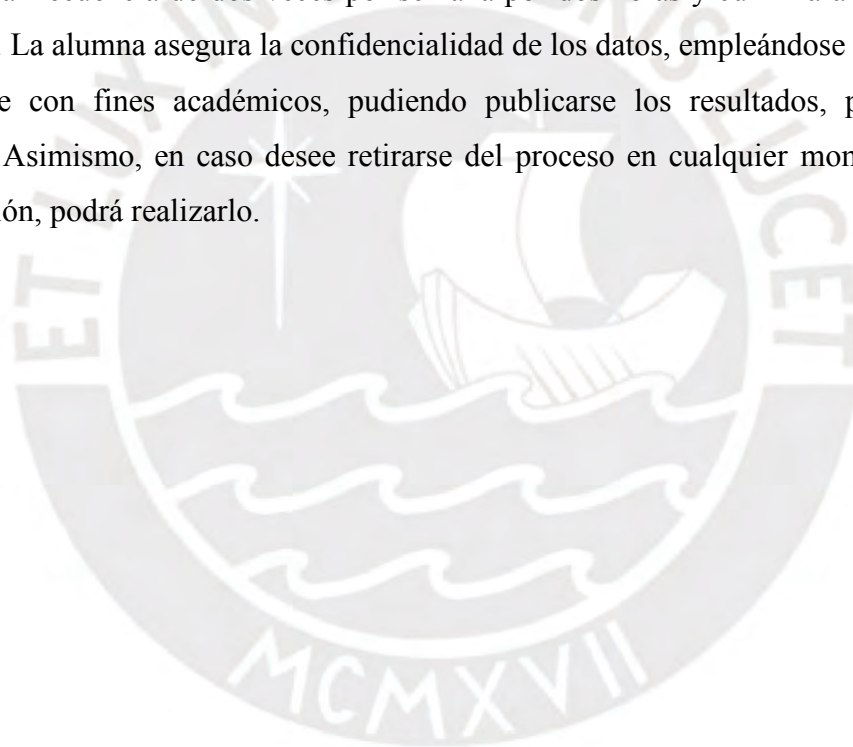


## APÉNDICE A

### Consentimiento informado:

La presente investigación se encuentra realizada por la alumna Andrea Muñoz Marcos-Sánchez de la facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú y tiene como objetivo conocer la cultura organizacional de la microempresa por medio de su manifestación desde la experiencia, vivencia y relaciones de sus propios colaboradores. La evaluación se realizará como parte del curso de Seminario Preliminar de Tesis y Seminario de Tesis de su formación académica y se encuentra bajo la supervisión de la docente Ángela Vera.

Esta investigación implicará el consentimiento de ser observados en el momento de la realización de sus labores, sin ningún tipo de interrupción. Estas observaciones, tendrán una frecuencia de dos veces por semana por dos horas y culminará después de dos meses. La alumna asegura la confidencialidad de los datos, empleándose los mismos únicamente con fines académicos, pudiendo publicarse los resultados, pero no su identidad. Asimismo, en caso desee retirarse del proceso en cualquier momento de la investigación, podrá realizarlo.



## APÉNDICE B

Ficha sociodemográfica:

- Edad:
- Genero:
- Tiempo de servicio en la microempresa:
- Cargo que ocupa en la microempresa:

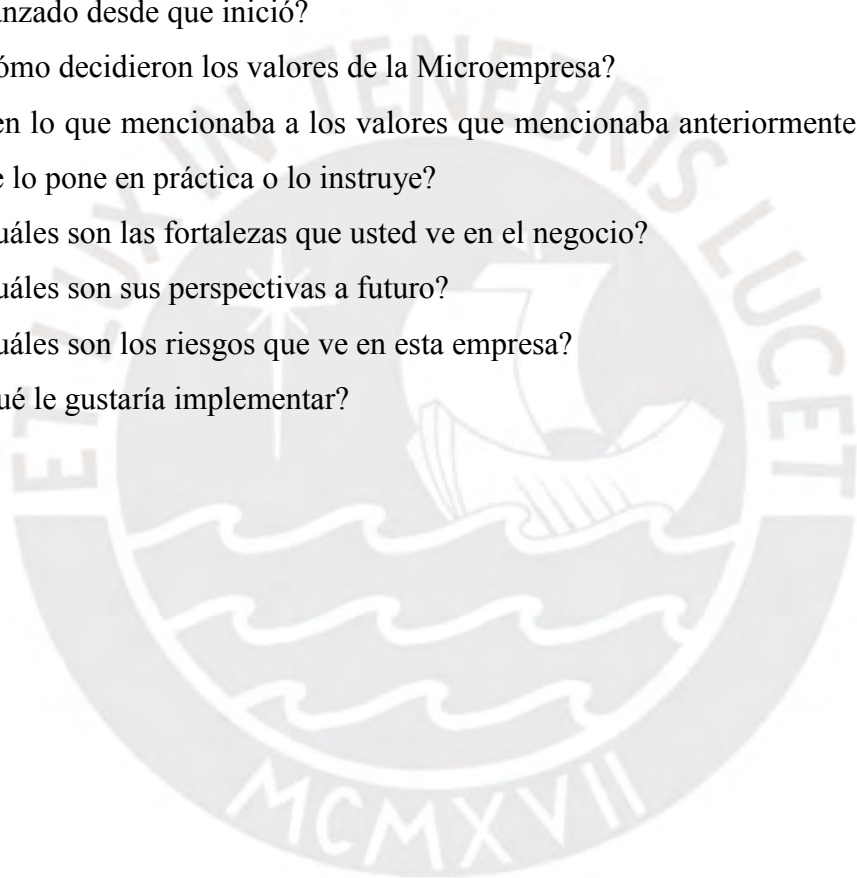




## APÉNDICE C

Guía de entrevista:

- Queríamos saber un poco acerca de la historia de la empresa y en principio la historia de cómo se inició.
- ¿En qué condiciones económicas se encontraban al momento de empezar?
- ¿Qué fue lo más difícil y lo más fácil en el momento de empezar?
- ¿Cómo eran los clientes al principio?
- ¿Cuál considera usted que es la razón de existir de esta empresa?
- En todo el tiempo que usted viene manejando en negocio. ¿Cómo cree que ha avanzado desde que inició?
- ¿Cómo decidieron los valores de la Microempresa?
- Y en lo que mencionaba a los valores que mencionaba anteriormente, ¿cómo es que lo pone en práctica o lo instruye?
- ¿Cuáles son las fortalezas que usted ve en el negocio?
- ¿Cuáles son sus perspectivas a futuro?
- ¿Cuáles son los riesgos que ve en esta empresa?
- ¿Qué le gustaría implementar?



## APÉNDICE D

Guía de observación

Elementos a observar:

- Observar la arquitectura.
- Observar la distribución del espacio.
- Observar los productos que se sirven.
- Horarios
- Distribución de tareas
- Jerarquías y áreas de trabajo.
- Los procesos para lograr los productos.
- Conductas de servicio.
- Observar la decoración del lugar.
- Observar si existe algún tipo de ritual.
- Observar el lenguaje (verbal y no verbal) entre los colaboradores (entre áreas y entre jerarquías)
- Observar el lenguaje (verbal y no verbal) de los colaboradores hacia el público.
- Cuáles son los patrones de comportamiento comunes en los miembros de la organización
- Cuáles son los patrones de comportamiento poco comunes en los miembros de la organización.

### REGISTRO DE VISITA

<b>VISITA N°:</b>		<b>FECHA DE LA VISITA:</b>	
<b>HORA DE INICIO:</b>		<b>HORA DE FIN:</b>	