

Capítulo 1

Análisis de la cultura organizacional y su impacto en la productividad. Caso de estudio “Tostadas caseras de la Jaiba”

*Fernando Rafael Prado Valenzuela
Jimmy Félix Armenta
Alejandra Guadalupe Rodríguez Domínguez*

<https://doi.org/10.61728/AE24002950>



Resumen estructurado

Actualmente, el desafío de las empresas es desarrollar y fortalecer una cultura organizacional que permita mantener cubiertas las necesidades del capital humano, considerado un factor de productividad en términos de incremento de ventas, cobertura de mercado y, por supuesto, los márgenes de ganancia. El objetivo de este estudio es contrastar las variables de cultura organizacional y su impacto en la productividad de la empresa “Tostadas caseras de la Jaiba”. Se utiliza una metodología mixta basada en un estudio de caso explicativo, se lleva a cabo una entrevista con el gerente de producción de la empresa y la aplicación del modelo de Solow para determinar el nivel de productividad total de los factores (PTF). Se concluye que existe una relación muy marcada entre las variables cultural organizacional y productividad que permiten posicionar a la empresa con un crecimiento constante en el mercado.

Introducción

La cultura organizacional simboliza un elemento integral en toda empresa, sinónimo de identidad para su capital humano y una representación ante las diferentes opciones de gestión que pudieran existir. De acuerdo con Maya et al. (2019), la misma conforma en la organización un cimiento en los métodos de comunicación, incluyendo una comprensión mutua e impactando en el desempeño y comportamiento de los diferentes colaboradores. En este mismo sentido, la productividad desde esta perspectiva representa un indicador de suma importancia y que se deriva de las respectivas gestiones que toda empresa realice. Ello lo corrobora Lara et al. (2021), al señalar que la correcta ejecución de este aspecto propicia que la empresa obtenga distinción, se posicione y tenga un aumento en la participación de mercado.

Al compararlos entre sí, es viable identificar un vínculo muy marcado y resulta notorio el impacto en la productividad, esto a raíz de consolidar

una cultura organizacional reforzada de actividades y elementos que satisfagan la experiencia del capital humano, actualmente existen grupos de empresas que pueden ser ejemplo de este contraste, como lo expone Bayón (2019) para el caso de la empresa Google, pionera en materia de servicios tecnológicos a nivel global y referente en cuanto a creación y desarrollo de su cultura organizacional. El autor señala que Google se caracteriza por una cultura organizacional que incentiva y promueve el valor de la creatividad, considerando al capital humano como un activo indispensable, predica la existencia de comunicación y aceptación de propuestas para transmitir naturalmente el trabajo en equipo y el logro de metas en común.

Por su parte, en el trabajo desarrollado por Caraballo y Meleán (2022) exteriorizan el caso de un grupo de empresas agropecuarias ubicadas en Venezuela, las cuales se enfrentan a condiciones ambientales muy complejas a raíz de la inestabilidad económica y social. Sin embargo, para lograr su supervivencia, han consolidado una cultura organizacional basada en la estabilidad, atendiendo a los valores de respeto, coherencia, confiabilidad y socialización, apoyándose de la experiencia de los líderes y generando resultados positivos, al igual también mantienen vínculos de comunicación y retroalimentación con los trabajadores, obtenido altos índices de desempeño.

Por lo anterior, este estudio se concentra en la empresa “Tostadas caseras de la Jaiba” ubicada en la ciudad de Los Mochis, Sinaloa, México. Se trata de una organización enfocada en actividades industriales que produce tostadas y salsas en diferentes presentaciones, pese a las limitaciones que pudiera tener su tamaño, es una empresa relativamente nueva que se ha caracterizado por el hecho de invertir tiempo y esfuerzo en el desarrollo de una cultura organizacional compuesta de diversas actividades con impacto en el ámbito empresarial y la sociedad en general, reflejando externamente un buen clima laboral y un aumento de la cobertura de mercado que puede ligarse al engrandecimiento de la productividad y el gran sentido de pertenencia de los empleados por compartir y alcanzar las metas en común.

La investigación a profundidad permite sustentar la relación entre esfuerzo y productividad, lo que contribuye al desarrollo de la cultura organizacional de la empresa objeto de estudio. Esta relación aporta una

serie de beneficios relacionados con una mayor motivación en el trabajo, una mejor comunicación entre los propietarios de la empresa y sus empleados, el suministro de productos de calidad que los consumidores puedan apreciar y considerar cuando surge la necesidad de comprar con disponibilidad evidente. Derivado de lo previamente expuesto, el objetivo principal de la investigación es analizar el impacto de la gestión de la cultura organizacional en la productividad de la empresa “Tostadas caseras de la Jaiba”.

El capítulo se encuentra dividido en cinco secciones, además de esta introducción. La primera parte muestra la fundamentación teórica a través de los antecedentes y la conceptualización de la cultura organizacional y de productividad. En la segunda sección se realiza una revisión de literatura sobre productividad total de los factores. En la tercera parte se describe la metodología de la entrevista con el gerente de producción de la empresa y el desarrollo del método de la PTF a través del modelo del Residuo de Solow. En la cuarta sección se presenta la discusión de los resultados. Finalmente, en la sección cinco, se incluyen las conclusiones del estudio.

Marco teórico o fundamentación teórica

Conceptualización de cultura organizacional

En concordancia con Fajardo et al. (2020) la cultura organizacional se trata de todos aquellos elementos que conforman el ambiente social y normativo que soporta a un sistema o unidad, engloba todos aquellos valores o lineamientos que se comparten cada uno de los miembros de dicho sistema, generando una identidad en conjunto. Mientras tanto, Sánchez et al. (2023) coinciden que la cultura organizacional es sinónimo de la personalidad de toda empresa, contemplando distintas características y rubros que van desde todo el conjunto de valores, lineamientos, estilos de operación y prácticas que se van arraigando entre las personas que componen el sistema de organización.

Desde la perspectiva de Llanos (2018), la cultura organizacional puede explicarse de una manera similar, concuerda en señalarla como la propia identidad y símbolo de diferenciación ante los demás entes, pone de

manifiesto lo que es al presente y como se visualiza en el futuro. Para ello las personas requieren ser parte de un grupo y es necesario crear interacciones, llevando a tener una visión un poco más con sentido social. Es importante enfatizar que, el hecho de dejar de lado a la cultura organizacional trae consigo la posibilidad de que sobresalga la cultura interior de sus miembros, ocasionando comportamientos que pueden oponerse a los propósitos de los líderes o las mismas proyecciones que tiene la empresa a largo plazo.

Por su parte, Chiavenato (2009) indica que la cultura organizacional está relacionada con el reflejo que la empresa establece en su entorno, se compone de varias características que incluyen el comportamiento observado, lineamientos para ejecutar las actividades, principios donde se destaca el ausentismo y la máxima eficiencia, guías de aceptación y el clima organizacional donde interactúan los diferentes miembros. Según el análisis del autor, es muy importante para cualquier empresa identificarlos y comprender qué medidas se pueden utilizar para presentarlos. Se considera una aportación muy completa y reflexiva, quizás la ausencia de formalidad o el priorizar otros aspectos son lo que lleva a cualquier organización a descuidarla y debilitando lo que puede ser entonces su sello distintivo.

De lo anterior se desprende claramente que existen diferentes aportes a la explicación de la cultura organizacional, y todos los autores listados coinciden en relacionarla con cuestiones de personalidad, sin embargo, cada autor agrega elementos que la pueden nutrir al momento de conformarla a nivel empresa, de manera personal, se puede definir entonces a la cultura organizacional como aquel sistema que integra diferentes rasgos y que se adapta a la manera en la que se va a operar, a las necesidades propias en función del entorno. Se trata de algo indispensable a lo que hay que destinarle atención porque está relacionado con los resultados esperados en la gestión del capital humano.

Conceptualización de productividad

En relación con la segunda variable, la productividad comparte la característica de ser también un objeto de estudio previamente experimentado por grandes autores, como el aporte de Gutiérrez (2010), quien expresa

una definición bastante clara, en la que estipula que la misma alude al conjunto de resultados alcanzados en un sistema o proceso, cuanto más se pueda incrementar la productividad, los resultados también mejoran, solo es preciso considerar los diferentes recursos empleados, esto es básicamente la forma en la que se puede medir este indicador. Siendo así toda empresa puede considerar el hecho de identificar este parámetro pues cuanto mayor puedan ser los resultados a la menor cantidad de recursos implementados se llega a la eficiencia, lo que se traduce en el hecho de evaluar una adecuada gestión.

Sumado a la aportación anterior, Galindo y Ríos (2015) definen a la productividad como una medida que mide el grado de eficiencia que contempla el trabajo y el capital crea valor puramente económico. Asimismo, plantean que la productividad muestra un aumento en los niveles de producción con la menor cantidad de trabajo o de capital. En este sentido, Chiavenato (2006) sostiene que la productividad es la fabricación de una unidad de bien comparado con una unidad de tiempo, básicamente es un resultado de la producción del factor humano en un determinado periodo, esto es, cuanto mayor sea la optimización del tiempo, también mayor será la posibilidad de continuar operando y ofreciendo resultados para la organización.

En tanto, Ramírez et al. (2022) consideran a la productividad como una forma de utilizar diversos factores al momento de elaborar bienes y servicios para posteriormente ofrecer a un mercado. Sin embargo, enfatizando la optimización al momento de implementar esos recursos. En este sentido, se plantea que para incrementar los niveles de productividad se requiere ser eficientes y optimizar, lo que representa entonces un gran reto para toda empresa, para ello, se precisa crear planes estratégicos orientados a mantener los estándares de calidad, cuidando satisfacer las necesidades del cliente, pero al mismo tiempo cuidar los recursos e inversiones necesarias para operar internamente.

En resumen, según el enfoque de los autores que abordan temas relacionados con la productividad, esta puede definirse como un elemento cuya utilidad está relacionada con las capacidades que posee la organización en el uso eficiente de los recursos llamados capital y trabajo para incrementar los niveles de producción. Lo anterior significa que la

productividad involucra operar de forma óptima una empresa, al hacer más con lo mismo o incluso hacer más con menos. Ello implica también ampliar la producción con los mismos recursos o, mejor aún, aumentar la producción con una menor cantidad de estos. Aunado a lo anterior, el concepto de productividad suele asociarse a la reducción de costos, con lo que se puede conseguir una diferenciación de costos y un mayor posicionamiento de la empresa en el mercado donde compete.

Estudios sobre cultura organizacional y productividad

Se han realizado diversos estudios sobre la necesidad de determinar el impacto de la cultura organizacional en las variables de productividad. A nivel internacional Cavelier (2020) realiza un estudio “Cultura Organizacional y Relaciones de Productividad Laboral en las Empresas Colombianas”. Se utiliza la investigación para un grupo de empresas colombianas, y al implementar un método mixto, los autores encontraron de manera sustentable que existe una clara relación positiva entre estos dos aspectos, a pesar de que administraron un grupo de empresas dedicadas a diferentes actividades económicas. Cuanto mayor sea el trabajo y la inversión en la cultura organizacional, mayores serán los resultados alcanzados por el trabajo productivo de los empleados.

Por su parte, Sánchez (2020) utiliza una metodología basada en un estudio documental, asentado también en el panorama de las organizaciones colombianas. Identifica los factores blandos que inciden en la productividad, en ellos se ubica el capital humano, factor clave que permite a la empresa funcionar plenamente, por lo que es importante darle el reconocimiento debido y no solo priorizar el aspecto financiero, con lo cual es necesario desarrollar una cultura organizacional que pueda orientar la conducta de los empleados hacia la efectividad y el compromiso hacia las metas que la empresa se plantea, la resolución de los posibles problemas y la acertada toma de decisiones que suele ser crucial.

En ese mismo contexto internacional, Martínez (2020) analiza el impacto entre las variables cultura organizacional y productividad a través de una metodología deductiva y un enfoque totalmente cualitativo, apoyándose de una investigación documental en el año 2020. Sus resultados

son muy amplios y permiten obtener conclusiones que relacionan a la cultura organizacional con muchos aspectos positivos dentro de los que destaca claramente la productividad, ya que al gestionar esfuerzos para reforzar una cultura organizacional transmite responsabilidad a los empleados, generando una dinámica en la que se tiene un marcado sentido de pertenencia, llevando a la misma a un mejor nivel de rentabilidad y productividad, ambos convergen en un mismo lineamiento de desarrollo.

Para el caso de México, en el trabajo de López (2018) analiza a la cultura organizacional y a la productividad en un estudio de caso para una microempresa productora de botanas en Metepec, Estado de México en el periodo 2017-2018. Lleva a cabo un enfoque mixto que le permite sustentar que la cultura organizacional está ligada a incentivos económicos y no económicos que generan un amplio sentido de pertenencia de los empleados, reflejándose en los indicadores de productividad, lo que a su vez genera un gran compromiso con la empresa. De esta manera, indican que mediante dicho incentivo se logra una gran capacidad de adaptación a nuevos mecanismos y tecnologías que incrementan los niveles de producción.

Productividad total de los factores

Para complementar el sustento teórico de las variables de productividad, y debido a la naturaleza de este estudio, es necesario profundizar en el tema de la productividad total de los factores (PTF), que ha cobrado mucha relevancia en la actualidad. En relación con esto, Grotz (2020) sostiene que la PTF está asociada con un aumento de la producción a nivel empresarial, pero sugiere que el crecimiento no se debe a factores tradicionales o comunes, sino que puede estar impulsado por mejoras tecnológicas o de infraestructura que impactan en el trabajo. Por tanto, el espectro de la productividad es tan amplio y variado que se requiere un análisis profundo para determinar la contribución de cada factor.

En el caso de otra perspectiva, el trabajo desarrollado por Céspedes et al., (2016) plantean que la productividad total de los factores es el resultado de restar a la producción el aporte de los factores conocidos, o más bien los factores que han sido identificados, y pueden designarse

como una especie de residuo bajo esta operación, de tal manera que con base en lo planteado, se puede interpretar el hecho de concebir a ciertos factores productivos externos o indirectos que contribuyen de alguna manera a los niveles de producto, obteniendo así una perspectiva más amplia y enriquecedora a la hora de analizar la variable de productividad a nivel organizacional.

En una última instancia, se cuenta con la aportación teórica de Villalobos et al. (2021) quienes expresan que la productividad total de los factores es un fenómeno un tanto complejo de explicar en términos de producción ya que está estrechamente relacionado con los factores de producción tal como lo han señalado los autores citados los párrafos anteriores, pero corresponde a una pequeña parte o fracción que se añade a esos factores productivos, se cataloga como una aportación o residuo bastante valioso para la economía en general de los países y las empresas y de ello depende la importancia para su estudio e identificación.

Metodología o diseño de la propuesta

La investigación se llevó a cabo mediante un proceso de recopilación de datos basado en una metodología previamente estructurada. Dentro de sus características se encuentra el hecho de ser un estudio de caso, manifestando la particularidad que resalta Rodríguez (2010) en donde dichos datos se ubican en una sola unidad social que representa una integridad, en concreto se trata de un estudio de caso explicativo. Basado en Yacuzzi (2005) se pretende profundizar en la causa y efecto que genera la relación que puede darse entre las dos variables citadas y que existen al interior de la unidad social. Al tener esos tintes, el enfoque que se utiliza es de tipo mixto, alineado a implementar como técnica la entrevista en conjunto con la recopilación y análisis de datos estadísticos. Los instrumentos generados fueron el cuestionario con preguntas abiertas y la aplicación de modelos matemáticos.

Metodología cualitativa

Profundizando la parte metodológica, la técnica de la entrevista es la primera actividad realizada, antes de su ejecución se diseña el instrumento de recolección a través de un cuestionario compuesto por 15 reactivos abiertos, los cuales acorde a Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) plantean la idea de generar información permitiendo que el entrevistado tenga la libertad de expandirse sin tener limitantes y a su vez el entrevistador poder conducir el reactivo con una mayor flexibilidad sin escatimar en la cantidad de información obtenida. Dicho instrumento contempla el objetivo de abordar los aspectos que componen a la variable de la cultura organizacional de la empresa acorde a lo expuesto por Gross y Schichman (1987) quienes plantean un modelo que incluye algunos métodos como el reclutamiento y contratación de personal, gestión de la carrera profesional, comunicación, recompensas, etc.

La entrevista se realizó el día 23 de mayo del presente año en las instalaciones de la empresa y bajo una cita programada con el gerente de producción de la empresa, el Ingeniero Jesús Manuel Gámez Machado, pese a que se reconoce con este puesto, sus funciones van más allá pues también administra el capital humano y es generador de estrategias empresariales en conjunto con el director general, el resultado de la técnica en general fue muy provechoso pues gracias a la ayuda del instrumento la charla fue muy consecutiva y enriquecedora para la investigación a nivel general, se contó con una gran apertura de la información.

Metodología de la productividad total de los factores (PTF)

Tal como lo expresa Comin (2006) la productividad total de los factores representa el exceso de producción no generado por un aumento de los insumos capital y trabajo. Su finalidad es desagregar los cambios en la producción resultantes de cambios en la cantidad de materias primas utilizadas y las variaciones en todos los factores residuales, como el número de empleados involucrados en la producción, los avances tecnológicos, la calidad de los factores de producción y el uso de la capacidad insta-

lada. Como tal, desempeña un papel vital en el crecimiento económico, en las variaciones económicas y en las diferencias en el ingreso por habitante entre países. Según la frecuencia de los ciclos económicos, la productividad total de los factores está estrechamente relacionada con la producción y el tiempo de trabajo.

Para estimar la productividad total de los factores se puede recurrir a la ecuación propuesta en el trabajo desarrollado por De León Arias (2008). Para ello se utiliza una función tipo Cobb-Douglas, que permite determinar la relación existente entre la distribución de la producción y los cambios presentados en los factores capital y trabajo. La forma funcional Cobb-Douglas se basa en el supuesto de rendimientos constantes a escala y tiene las propiedades de la renta del capital en la Ecuación 1 y las propiedades de la renta del trabajo en la Ecuación 2:

$$PMgK * K = \alpha * Y \quad (1)$$

$$PMgL * L = (1-\alpha) * Y \quad (2)$$

Donde α es una constante entre 0 y 1 encargada de medir la inversión de capital en la producción. Esto significa que α determina el nivel de contribución del capital y del trabajo. La metodología residual de Solow (1956) se basa en la idea de que la producción de cada actividad es una función del trabajo, el capital y el tiempo, mediante una función con rendimientos constantes a escala, propiciando que las participaciones del capital y del trabajo sean igual a la unidad. De esta forma, la función de producción Cobb-Douglas se puede representar mediante la ecuación 3:

$$Y = AK^\alpha L^{1-\alpha} \quad (3)$$

En la cual A es un parámetro mayor que 0 que estima la productividad de las tecnologías existentes en la economía. Por tanto, la función Cobb-Douglas muestra la participación del ingreso total en cada factor y, por tanto, es una función que proporciona un alto grado de sustitución entre capital y trabajo (Vargas, 2014). En este sentido, la ecuación (4) determina los coeficientes de aportación laboral y de capital para cada

unidad que comprende la estructura de la empresa “Tostadas caseras de la Jaiba”, donde el estimador mencionado pondera la contribución de ambos insumos de producción. El ratio de cotización al empleo se determina de la siguiente manera:

$$COEFICIENTE = \frac{\left[\left(\frac{Sueldo_{Final}}{Producto_{Final}} \right) + \left(\frac{Sueldo_{Inicial}}{Producto_{Inicial}} \right) \right]}{2} \quad (3)$$

Esta relación es el promedio del salario inicial dividido por el producto inicial y el salario final dividido por el producto final. Calcular la productividad total de los factores implica dividir la tasa de crecimiento de la producción entre la suma del crecimiento de la mano de obra y el crecimiento del capital, ponderando cada factor según su contribución a la producción y a la productividad de los factores. El índice de PTF se expresa mediante la fórmula 5:

$$gPTF = gQ - [\alpha gK + (1-\alpha)gL] \quad (5)$$

En el que $gPTF$ es la tasa de crecimiento del producto factorial, gQ es el incremento de la producción, gK es el crecimiento del capital, gL es la tasa de crecimiento del empleo, α es el nivel de aportación del capital en la producción. Las variables utilizadas incluyen personas empleadas, valor de la producción, salarios y activos fijos. Los datos provienen de información proporcionada por la empresa para los años 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023.

Resultados y discusión

El análisis de los datos obtenidos a través de las técnicas e instrumentos planteados trajo consigo una gran cantidad de información, en la tabla 1, se concretan los datos generados raíz de la entrevista y su enfoque orientado a la variable de la cultura organizacional que caracteriza a la empresa “Tostadas caseras de la Jaiba”.

Tabla 1

Métodos que comprende la cultura organizacional de la empresa “Tostadas caseras de la Jaiba”

Aspectos identificados	Actividades realizadas por la empresa	Beneficios obtenidos por los miembros de la empresa
Liderazgo y modelación de funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de una organización piramidal. • Generación de comunicación directa entre altos mandos y empleados. • Solicitud de Informes de productividad diarios. 	Independientemente de los niveles de autoridad los empleados se conciben como colaboradores, gerentes y dirección general mantienen siempre un acercamiento con ellos, los cuales antes y después de cada jornada laboral deben mediante un informe verbal dar a conocer experiencias en cuanto a la jornada realizada.
Reclutamiento y contratación de personal	<ul style="list-style-type: none"> • El gerente de producción emite convocatorias de reclutamiento. • El mismo lleva a cabo las entrevistas para efecto de tener un acercamiento desde este instante e identifica perfiles. • La selección de personal está basada sobre todo en el criterio de ya señalado gerente. 	El posible reclutado desde esta instancia identifica el ambiente que mantiene la empresa, al momento de pasar a ser parte de ella recibe esa confianza, un aspecto muy particular es que el gerente general personalmente se reta a aprender el nombre de cada uno de los empleados y su fecha de nacimiento, para ofrecer un detalle y generar esa confianza que es similar al de una familia.

Socialización de los nuevos miembros del personal	<ul style="list-style-type: none"> • El gerente general y el director reciben a los empleados desde su inducción. • Se realizan recorridos por la empresa. • Se hace entrega de uniformes. 	<p>El empleado desde un inicio capta ese interés de la empresa para su recibimiento y futura retención, se hace hincapié en la seguridad industrial cuando se trata de puestos que tienen que ver con el área de producción.</p>
Fomento de sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> • Constantemente se realizan actividades de integración: <ol style="list-style-type: none"> 1. Visión Camp de manera anual. 2. Actividades de activación matutina previo a la jornada de trabajo. 3. Celebración de cumpleaños y fechas importantes a lo largo del año (Navidad, Día de las Madres, etc.) 	<p>La incursión en las actividades de integración permite generar comunicación, afecto, rompimiento de estrés laboral, acercamiento con los objetivos e intereses de la empresa, el empleado detecta el valor que la empresa genera por su colaboración, antes del inicio de cada jornada laboral el empleado tiene la oportunidad de expresarse y opinar en cuanto a áreas de oportunidad desde su perspectiva.</p>
Clima organizacional y coordinación intergrupala	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de sondeos y pláticas con los empleados. 	<p>Esta medición permite que los empleados cuenten con un espacio para dar a conocer inconformidades relativas a su estancia y actitudes percibidas, en contraparte la empresa a la fecha de la realización de la empresa no ha presentado rotación de personal desde siete meses atrás.</p>

<p>Sistema de recompensas y gestión de la carrera profesional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de salarios competitivos. • Colaboración con el desarrollo profesional de los empleados. • Ofrecimiento de incentivos constantes. • Apoyo en la flexibilidad de ciertos horarios de trabajo. 	<p>El empleado comparado con otras empresas del mismo giro recibe un pago de salario competitivo y atractivo.</p> <p>Del mismo modo, tienen la posibilidad de continuar su preparación académica, sobre todo se impulsa a los que no cuentan con acreditación de educación primaria.</p> <p>Además de los incentivos no monetarios como el reconocimiento al empleado del mes, se ofrecen bonos por puntualidad y productividad, así como la posibilidad de participar en sorteos para ganar premios de transporte y colaborar con el traslado de los empleados.</p> <p>Un aspecto bastante interesante es la posibilidad que tiene el colaborador de flexibilizar sus horarios para asistir a eventos personales importantes, como lo son de tipo escolar o familiar, evitando sacrificarlos por atender responsabilidades laborales.</p>
---	---	--

Nota. Elaboración propia basada en Gross y Schichman (1987) con información de la empresa “Tostadas caseras de la Jaiba”.

Con base en lo anterior, se puede identificar la relevancia de las características que conforman a la esencia de la cultura organizacional de la empresa en cuestión, en una primera comparativa se concuerda totalmente con lo manifestado por Sánchez et al. (2023) pues la personalidad de

“Tostadas Caseras de la Jaiba” se refleja en el gran ambiente en el que se desenvuelven cada uno de los miembros, sus interacciones se ven afectadas positivamente al implementar actividades de integración, desde que se ejecuta la contratación hasta la incorporación en las jornadas de trabajo, se trata en general de una empresa que destina parte de sus esfuerzos a la inversión de este aspecto y que trae consigo una diferenciación ante las empresas del mercado de la ciudad de Los Mochis, Sinaloa, en el mismo sentido coincidiendo con la afirmación que señalan las aportaciones de Llanos (2018).

Estadística descriptiva y análisis de los resultados

En la tabla 2 se muestra información de la empresa “Tostadas caseras de la Jaiba” referente al número de trabajadores, cantidad de equipos y productos, ruta de venta, sucursales, flotilla vehicular y número de clientes en el periodo 2012-2023, datos que en conjunto atienden la segunda variable relativa a la productividad. En general, se observa un crecimiento progresivo en cada uno de los factores sobresaliendo el número de clientes ya que para 2012 se contaba con 36 clientes mientras que para 2023 ascendieron a 11 000 lo cual está vinculado a un aumento en las ventas. En tanto, en el número de empleados se produce un incremento en casi todos los años, con excepción de 2021 y 2023, el primero de ellos pudiera ser explicado por las complicaciones que se generaron a raíz de la crisis de la pandemia y todas las afectaciones que surgieron tanto en lo económico como en lo laboral.

Tabla 2*Evolución de distintos factores de la Empresa la Jaiba: 2012-2023. En unidades*

Años	Empleados	Ruta de ventas	Cantidad de equipos	Cantidad de productos	Sucursales	Flotilla vehicular	Número de clientes
2012	5	1	0	2	0	0	36
2013	7	1	1	6	1	1	435
2014	8	1	2	6	1	1	588
2015	7	2	4	6	1	2	635
2016	13	6	4	6	1	6	600
2017	16	6	4	6	1	6	790
2018	16	6	5	6	1	6	4895
2019	36	13	8	18	1	13	6899
2020	38	13	8	27	2	13	7895
2021	36	13	8	27	2	13	8930
2022	52	18	9	27	2	18	9800
2023	46	18	9	27	2	18	11000

Nota. Elaboración propia con datos de la empresa Tostadas caseras de la Jaiba.

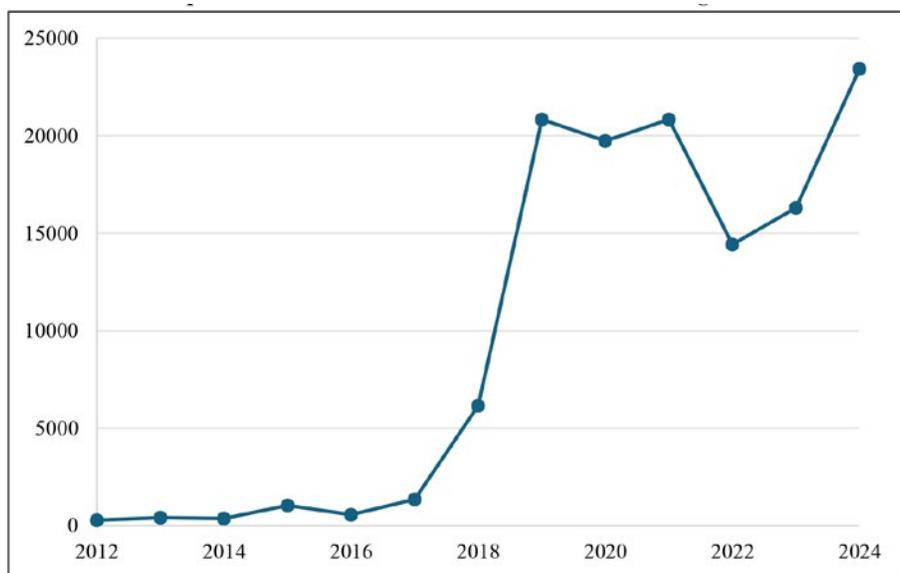
Siguiendo con el análisis de la tabla, las rutas de ventas y la flotilla vehicular registran crecimientos simultáneos, lo cual es indicativo de que a medida que se han expandido los destinos de entrega se han ampliado los vehículos para poder cubrir la demanda. Parte de la expansión también se refleja en la cantidad de equipos, productos y número de sucursales, que han ido creciendo conforme pasan los años y se consolida la empresa. De esta manera, se puede precisar que el aumento ha sido gradual y de forma escalonada de acuerdo con las necesidades que han ido surgiendo gracias al aumento de los clientes, por lo que se ha experimentado una expansión ordenada, lo que demuestra que el crecimiento está totalmente gestionado y controlado por parte de la dirigencia de la empresa.

En la figura 1 se muestra el desempeño de la productividad laboral en la empresa “Tostadas caseras de la Jaiba” en el periodo 2012-2024. Es importante señalar que en 2024 hasta el momento en el que se realiza esta investigación. En términos generales se observa una tendencia creciente

de la productividad laboral, aunque claramente diferenciados. En los primeros años, de 2012 a 2017, la productividad laboral aumentó gradualmente, en 2012 alcanzó un promedio de 276 kg y en 2017 aumentó a un promedio de 1350 kg. Sin embargo, a partir de 2018, el crecimiento fue más pronunciado hasta 2021, cuando la productividad laboral promedio alcanzó los 20 800 kg. En otras palabras, la productividad aumentó 20 veces en solo 4 años, lo que indica que la empresa ha experimentado un gran crecimiento debido a ciertos factores.

Figura 1

Evolución de la productividad laboral: 2012-2024. En kilogramos.*



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la empresa “Tostadas caseras de la Jaiba”.

Continuando con el análisis de la figura 1, para el año 2022 se presenta una disminución muy marcada en la productividad laboral al obtener un valor por debajo de los 15 000kg en promedio. No obstante, para el año 2023 se muestra una recuperación al obtener una productividad promedio de 16 304 kg. Dicha tendencia continúa en el 2024 con una media de 23 438kg hasta el momento que se realiza esta investigación. De esta

manera, el desempeño de la empresa en relación con la productividad laboral ha sido muy bueno ya que le ha permitido tener un crecimiento muy importante a través de los años. Cabe señalar que todos los datos son promedios anuales, con excepción del 2024 que se toma en cuenta hasta abril, último mes del que se dispone de información.

Enseguida se presenta el desempeño de la productividad total de los factores de la empresa “Tostadas caseras de la Jaiba” en el periodo 2012-2023. En la tabla 3 se muestran las fuentes del crecimiento desagregadas en dos subperiodos: 2012-2018 y 2018-2023. En el primer periodo la inversión inicial de la empresa en tecnología conduce a un aumento significativo de la variable producción traduciéndose en incrementos importantes en su tasa de crecimiento obteniendo un incremento en la PTF de 3.64 %. Para el segundo periodo, el ritmo del crecimiento es menor en comparación con los años iniciales esto es comprensible dado que una vez terminada la fase inicial de inversión las empresas suelen establecerse. Sin embargo, la tasa de crecimiento sigue siendo excelente, con un aumento de la productividad total de los factores del 5.71 %.

Figura 1

Evolución de la productividad laboral: 2012-2024. En kilogramos.*

Factor	2012-2018	2018-2023	2012-2023
Producción	83.96	40.28	62.33
Capital	110.53	46.78	76.38
Empleo	18.08	19.24	18.61
Productividad Total de los Factores	3.64	5.71	4.82

Nota. Elaboración propia con base en datos de la empresa “Tostadas caseras de la Jaiba”.

De manera global, todos los factores han registrado altas tasas de crecimiento a lo largo del período de estudio, siendo el capital el que tiene el mayor impacto, seguido de la producción, generando un incremento en la PTF de 4.82 %. De los datos de la tabla se pueden extraer las siguientes deducciones. En el caso de la evolución del empleo, se observan tasas de crecimiento similares, lo que significa que a medida que la empresa crece, se va integrando nueva plantilla de forma gradual y oportuna. En

términos de capital, la empresa ha realizado importantes inversiones que permitieron acelerar el crecimiento de la producción. Por ello, en lo general, el crecimiento de manera escalonada ha dado lugar a un aumento significativo de la PTF.

Por lo anterior, los aspectos cuantitativos de la presente investigación, otorgan la posibilidad de asentar la evidente relación entre lo que ha representado la inversión en apostar por una cultura organizacional única y marcada por una esencia propia, en conjunto con el aumento de los factores de producción, se ha enfatizado bastante en el hecho de presentar una cultura organizacional con prioridad al capital humano, destacando que ha ido creciendo y maniéndose en niveles óptimos según el mismo ritmo de crecimiento de la organización, logrando un funcionamiento pleno y demostrando lo señalado por lo estudios de Sánchez (2020), mientras que a su vez resulta un ejemplo positivo para la gestión administrativa en el mercado de Los Mochis, Sinaloa y un parteaguas de futuras investigaciones.

Conclusiones

En el presente trabajo ha pretendido identificar la relación entre la cultura organizacional y la productividad de la empresa “Tostadas caseras de la Jaiba”. En general, a través de la metodología aplicada se tuvo la oportunidad de obtener información muy valiosa en cuanto a la empresa seleccionada y reiterar que es un buen ejemplo de modelo de negocio local en Los Mochis, Sinaloa, ya que no todas las organizaciones optan por redoblar sus esfuerzos para la integración de sus empleados y el verdadero trabajo en conjunto que implica el establecimiento de metas y objetivos relacionados con la optimización y el aumento de la productividad basada en los diferentes factores.

Los principales hallazgos de la investigación se encuentran en las múltiples actividades que realiza la empresa a lo largo de las jornadas laborales para integrar al empleado desde que llega a la organización, su estancia y las operaciones diarias. Se destaca la implementación de un campamento donde todo el capital humano se desconecta del trabajo y sus responsabilidades para convivir en un escenario distinto, mejorando

las relaciones sociales y el clima organizacional, así como un mecanismo para reducir el estrés laboral. Todo ello sin descuidar la jornada laboral, la cual exige tiempos y programaciones de sus procesos productivos, para la empresa “Tostadas caseras de la Jaiba” cada día al inicio y al final hay una activación para tratar de hacer distinta esa dinámica diaria.

Además, los incentivos que ofrece la empresa resultan interesantes y atractivos para los empleados, dándoles un sentimiento de gratitud y responsabilidad, que ya no es impuesto, de modo que la relación poco a poco se convierte en parte de una familia que gradualmente se ha ido consolidando. Los indicadores cuantitativos lo ratifican, ya que desde su establecimiento hasta el mes de abril de 2024 se ha mantenido un crecimiento muy marcado con la incorporación de más empleados, el aumento de equipo y de flotillas lo que ha contribuido al crecimiento de las ventas, del número de sucursales activas y del número de clientes, destacando de sobremanera, ya que ha pasado de 36 cuando la empresa inició sus operaciones a 11 000 en la actualidad.

Realizando el contraste de hoy en día con las condiciones iniciales de la empresa es posible afirmar que el desarrollo de una cultura organizacional que ha caracterizado “Tostadas caseras de la Jaiba” ha tenido un efecto muy positivo en su productividad, pese a que existe un aumento también en diferentes factores de producción, el capital humano suele ser el más complejo ya que aporta el funcionamiento central del resto de los factores productivos y es donde impacta directamente dicha variable, dando como resultado un crecimiento de la productividad de hasta 4 veces en los últimos años, reflejándose en el aumento de cobertura de mercado.

En general, la productividad laboral muestra una tendencia ascendente, pero las diferencias son evidentes. En los primeros años, hasta 2017, la productividad laboral aumentó gradualmente, pero a partir de 2018 el aumento fue más pronunciado. En otras palabras, la productividad laboral se ha multiplicado por 20 en los últimos 4 años, lo que demuestra que la empresa “Tostadas caseras de la Jaiba” ha experimentado un enorme crecimiento. Tasas de crecimiento similares también se observan en el caso del desarrollo del empleo, lo que significa que los nuevos trabajadores se han ido integrando gradualmente de acuerdo con las necesidades y el crecimiento de la empresa.

En cuanto al capital, la empresa ha realizado importantes inversiones que han permitido acelerar el crecimiento de la producción. Así pues, el crecimiento progresivo ha conducido a un aumento significativo de la productividad total de los factores, lo cual es indicativo que la empresa ha utilizado de manera eficiente de los recursos productivos. Para concluir, la presente investigación ha mostrado que una organización que trabaja con una gran integración, proporcionando las herramientas necesarias tanto en máquinas como con condiciones óptimas para los empleados al brindarles un conjunto de valores y experiencias que han permitido un mayor grado de compromiso y, por ende, que se han reflejado en un gran desempeño en la organización.

Lista de referencias

- Bayón, J. (2019). *Cultura empresarial*. Editorial Elearning, S. L. https://books.google.es/books?id=hXbIDwAAQBAJ&dq=ejemplos+de+empresas+cultura+organizacional&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Caraballo, L. y Meleán R. (2022). Cultura organizacional en empresas agropecuarias del Sur del lago de Maracaibo. *Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 24(2), 410-429. <https://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2853>
- Cavelier, L. (2020). *La relación entre la cultura organizacional y la productividad laboral de empresas en Colombia*. [Tesis de pregrado, Colegio de Estudios Superiores de Administración]. Biblioteca Digital-CESA. https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2518/ADM_1020825371_2020_1.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Céspedes, N., Lavado P. y Ramírez, N. (2016). Productividad en el Perú: medición, determinantes e implicancias. *Repositorio de la Universidad del Pacífico*, (1). <https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1496/C%C3%A9spedesNikita2016Cap2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. De C. V. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/

[Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf](#)

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. De C. V. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones.pdf
- Comin, D. (2006). *Total Factor Productivity*, New York University and NBER. <https://studylib.net/doc/7951082/total-factor-productivity>
- De León Arias, A. (2008). Cambio regional del empleo y productividad manufacturera en México. El caso de la Frontera Norte y las Grandes Ciudades: 1970-2004. *Frontera Norte*. 20(40), 79-103. <https://doi.org/10.17428/rfn.v20i40.986>
- Fajardo, L. Y., Gómez, N. P. y Mejía, R. S. (2020). Cultura organizacional. *Controversias y concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289. <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>
- Galindo, M. y Ríos, V. (2015). “Productividad” en Serie de Estudios Económicos. *México ¿Cómo vamos?*, 1. <https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508-mexicoproductivity.pdf>
- Gross, W. y Schichman S. (1987). *How to Grow an Organizational Culture*. American Management Association.
- Grotz, M. (2020). Productividad total de los factores: revisión conceptual y tendencias en la literatura. *Asociación Argentina de Economía Política: Working Papers*, 4353. <https://www.iae.edu.ar/wp-content/uploads/2021/06/Grotz-M-Productividad-total-de-los-factores-revision-conceptual-y-tendencias-en-la-literatura-AAEP2020-v2.pdf>
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. De C. V. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/56cf64337c2fcc05d6a9120694e36d82.pdf>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>

- Lara, M. G., Avilés, P.A. y Barba, J.A. (2021). Relación del liderazgo con la productividad empresarial. *Revista Publicando*, 8(31), 15-25. <https://www.revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2228/2437>
- Llanos, M. (2018). *Modelo de cultura organizacional para el desarrollo de la calidad en instituciones de educación superior*. Centro de Publicaciones - Universidad Tecnológica ECOTEC. <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/modelo-cultura-organizacional.pdf>
- López, O. (2018). *Cultura organizacional y productividad. Estudio de caso en una microempresa productora de botanas en Metepec, Estado de México, 2018*. [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Estado de México]. Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma del Estado de México. <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/95193/TESIS%20Omar%20L%c3%b3pez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez, J. L. (2020). Impacto de factores del desarrollo cultural organizacional, en la rentabilidad empresarial. *Orbis Cognita*, 4(2), 140-157. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/213/2131272010/>
- Maya, M., Vallejo, A., Ramos, V. y Borsic, Z. (2019). Cultura organizacional e innovación en las empresas. *CienciaAmérica*, 8(2), 84-102. <https://www.cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/215/329>
- Ramírez, G. G., Magaña, D. E. y Ojeda, R. N. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(20), 189-208. <https://www.scielo.org.mx/pdf/tcg/v7n20/2448-6388-tcg-7-20-189.pdf>
- Rodríguez, M. A. (2010) *Métodos de investigación, Diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*. Editorial Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Sánchez, J. L. (2020). *Cultura organizacional y su influencia en la productividad y toma de decisiones*. [Tesis de posgrado, Universidad Militar Nueva Granada]. Archivo digital. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37190/SanchezMedinaJoseLuis2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Sánchez, A., Cabezas, T., Huaranga, H. y Ninalaya, M. (2023). *La cultura organizacional y la gestión del talento humano en el campus universitario*. CIDE editorial. https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/2868/3/Libro%20La%20Cultura%20Organizacional_VF.pdf
- Solow, R. (1956). A Contribution to the Theory of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 70(1), 65-94. <http://piketty.pse.ens.fr/files/Solow1956.pdf>
- Vargas, B. (2014). La Función de producción Cobb-Douglas. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 8(8), 67-74. http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v8n8/v8n8_a06.pdf
- Villalobos, A. D., Molero, L. E. y Castellano A. G. (2021). Análisis de la productividad total de los factores en América del Sur en el período 1950-2014. *Lecturas de economía*, (94), 127-163. <http://www.scielo.org.co/pdf/le/n94/0120-2596-le-94-127.pdf>
- Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. *CEMA Working Papers: Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA (296)*. <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>

