



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

TITULACIÓN

TESIS PROFESIONAL

*ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE
DEVOLUCIONES Y COMPENSACIONES DE IMPUESTOS EN EL SERVICIO DE
ADMINISTRACION TRIBUTARIA TUXPAN, VERACRUZ.*

PARA OBTENER EL TITULO DE

Ingeniera en Administración

PRESENTA

Grecia Monserrat López Polo

DIRECTOR DE TESIS

Dra. Lila Margarita Bada Carbajal

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCION..... | 3 |
| CAPITULO I SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA..... | 4 |
| 1.1 ANTECEDENTES DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO | 4 |
| 1.2 Origen de Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP)..... | 13 |
| 1.3 PRINCIPIOS HISTÓRICOS DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT) | 26 |
| 1.4 SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA TUXPAN. | 31 |
| 1.5 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE DEVOLUCIONES Y COMPENSACIONES DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA TUXPAN, VER. | 37 |
| CAPITULO II CULTURA ORGANIZACIONAL..... | 38 |
| 2.1 Origen de cultura organizacional | 38 |
| 2.2 Conceptos de cultura organizacional | 44 |
| 2.2.1 Clasificación de cultura organizacional según Smircich (1983)..... | 49 |
| 2.3 Tipos de cultura organizacional..... | 52 |
| 2.4 Importancia de la cultura organizacional..... | 55 |
| 2.5 Beneficios de la cultura organizacional..... | 59 |
| 2.6 Modelos de cultura organizacional | 62 |
| 2.6.1 Modelo Schein (1988) | 65 |
| 2.6.2 Modelo de Ansoff (1968) | 66 |
| 2.6.3 Framework de las 7-S de Anthony G. Athos & Richard T. Pascale (1981)..... | 68 |
| 2.6.4 Modelo de Thomas J. Peters & Robert H. Waterman (1982) | 69 |
| 2.6.5 Framework de Terrence A. Deal & Allan A. Kennedy (1982) | 71 |
| 2.6.6 Modelo Multicultural de Dimensiones Actitudinales de Geert Hofstede (1984) | 74 |
| 2.6.7 Modelo de Cultura Organizacional de Daniel R. Denison (1990)..... | 76 |
| 2.7 Teorías de cultura organizacional | 78 |
| 2.8 Herramientas de cultura organizacional | 80 |
| CAPITULO III METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION..... | 85 |
| 3.1 SITUACION PROBLEMÁTICA | 85 |
| 3.2 Planteamiento del problema | 87 |
| 3.3 Objetivo general..... | 87 |

| | |
|--|-----|
| 3.4 Objetivos Específicos..... | 88 |
| 3.5 Justificación..... | 89 |
| 3.6 Preguntas de investigación..... | 90 |
| 3.7 Tipo de investigación..... | 90 |
| 3.8 Población y muestra..... | 91 |
| 3.9 Sujetos de investigación..... | 91 |
| 3.10 Técnica de recolección de datos..... | 91 |
| 3.11 Hipótesis..... | 92 |
| 3.12 Definición de variables involucradas (diagrama de variables)..... | 93 |
| 3.13 Matriz de congruencia..... | 95 |
| 3.14 Cronograma de actividades..... | 96 |
| CAPITULO IV ANALISIS Y RESULTADOS..... | 98 |
| 4.1 Análisis..... | 98 |
| 4.2 Resultados..... | 100 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 101 |

INTRODUCCION

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras.

La cultura puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna. Se entiende por integración interna, la forma de organización que adopta una institución, empresa u otra entidad para lograr una efectividad en su quehacer y un bienestar sostenidos con vista a garantizar una adaptación externa adecuada. Ambos conceptos, aunque interdependientes, son diferentes.

La adaptación externa comprende un conjunto de elementos que deben compartir y suscribir el total de los miembros de la organización porque son indispensables para enfrentarse con éxito al entorno. Entre ellas se encuentran: la planificación estratégica, la misión, los objetivos, los medios, los criterios de medida y las estrategias de corrección, que se aplican cuando los objetivos no se cumplen, entre otros.

La integración interna involucra aspectos vinculados con la forma de relación interna entre los miembros de una organización, entre ellos: el lenguaje y sus categorías conceptuales, los límites grupales y los criterios para la inclusión y la exclusión de individuos, las formas de obtener y ejercer el poder y jerarquía, así como el sistema y las vías para recompensar y castigar actitudes, comportamientos, acciones, etcétera.

La cultura organizacional es fundamental dentro de las empresas ya que gracias a ella se puede mejorar el ambiente laboral, eliminando las relaciones tóxicas que existen entre los distintos individuos que comparten un espacio para brindar servicios de calidad, mejorar su desempeño laboral y personal dentro y fuera de la organización así como el desarrollar sus habilidades para formar personas competentes con actitudes de liderazgo y enseñanza.

CAPITULO I SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA

1.1 ANTECEDENTES DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

No podemos hablar de un sistema financiero formal en México antes de la conquista puesto que las transacciones se hacían por trueque. No se conoce información alguna sobre libertad de mercado y se sabe que el mercado tenía una fuerte participación en la economía, ya que controlaba los recursos fundamentales: tierra, trabajo, proceso productivo y distribución de la riqueza.

Por lo tanto podemos comenzar a partir del periodo colonial, el cual se divide en tres épocas, en la última de las cuales surgió el actual sistema financiero mexicano. La primera época, la de la euforia, se caracterizó por el saqueo de América y el reparto del botín. Un ejemplo de esto es el reparto de las encomiendas y los cargos públicos, así como la acumulación de riqueza que los conquistadores lograron en poco tiempo por medio de la esclavización de los indios.

La segunda época coincidió con La depresión de Europa. Este periodo fue de singular importancia para México, pues en él nacieron la hacienda y el peonaje. También se arraigaron con fuerza la compra de los cargos públicos y su uso patrimonialista; de la misma forma se consolidó la fuerza política y económica de la iglesia católica, los comerciantes y los hacendados.

En este periodo el gobierno virreinal cobró mucha fuerza, pero se corrompió con la venta de cargos públicos y dejó de rendir cuentas al gobierno español. La principal fuerza económica y política es la iglesia católica, que actúa como prestamista para financiar diferentes actividades de la economía.

Los comerciantes eran otra fuente de financiamiento no oficial algunas veces mediante asociación, sobre todo para los mineros.

La tercera etapa, primordial para el sistema financiero mexicano, fue aquella en la cual los Borbones fortalecieron el control económico y político de la corona en la Nueva España, se nombraron administradores públicos que suplieron a los privados (Martín, 1987).

En 1785 la Contaduría Pública (nacional) comenzó a utilizar la partida doble, lo que incrementó la capacitación de impuestos en beneficio de España.

En este contexto de mayor control y crecimiento económico de la colonia, el gobierno español se vio en la necesidad de crear instituciones de crédito para sustituir a la iglesia y restar importancia a los comerciantes. La primera institución de crédito prendario fue el Monte de Piedad de Animas fundado en 1775.

En 1782, se fundó el Banco Nacional de San Carlos, ramificación del de España, creado por el rey Carlos III.

Como parte de la política de fomento a la minería, los mineros fueron dotados de un consulado, un tribunal y un colegio de minería. Una de las obras más importantes del Tribunal de Minería, fue la creación, en 1784, del Banco de Avío de Minas, que fue el primer banco refaccionario de América. Tal vez su importancia fue haber sido antecesor del primer banco del México independiente.

De esta etapa heredamos el papel rector del Estado en la economía, la oposición de la iglesia y los comerciantes a medidas gubernamentales que afectan sus intereses y el nacimiento de las instituciones de crédito de nuestro actual sistema financiero.

El periodo posterior a la guerra de Independencia, como todos los que siguen a este tipo de movimientos revolucionarios, fue muy difícil. De la colonia se heredaron la casa de la moneda y el Nacional Monte de Piedad, cuya importancia era mínima fue en 1830 cuando, por iniciativa de Lucas Alamán, se estableció el Banco de Avío; este era un banco de promoción industrial que estaba facultado para promover industrias por su cuenta.

Posteriormente en 1837 se creó el Banco de Amortización de la Moneda de cobre, con la finalidad de retirar de circulación las monedas de ese metal.

La importancia de estos bancos radica en que fueron las primeras instituciones financieras a las cuales acudió el gobierno mexicano para tratar de superar crisis económicas.

La calma que procedió a la intervención francesa permitió la creación de la caja de ahorros del Nacional Monte de Piedad en 1849 y la redacción del código de comercio en 1854.

Durante el imperio de Maximiliano en 1864 se creó la primera institución de banca comercial en México: el banco de Londres, México y Sudamérica.

Todo lo anterior nos muestra que en esta época no existía control sobre la creación de bancos, mucho menos sobre la emisión de papel moneda (Villareal, 1929).

En 1881 el gobierno federal y el Banco Franco-Egipcio, celebraron el contrato del que nació el Banco Nacional Mexicano, que tuvo gran apoyo gubernamental. Esta institución inicio sus operaciones en 1882 y se convirtió en una especie de cajero del gobierno.

Durante 1884 se presento una crisis financiera que obligo a varios bancos a suspender sus pagos y puso al descubierto los inconvenientes de tener tantos emisores de billetes. Esta situación dio origen a una legislación correctiva, el código del comercio de 1884, que brindo atribuciones de banco central al Banco Nacional Mexicano, lo que genero quejas y discusiones. Con este código de comercio ningún banco o persona extranjera podía emitir billetes y se obligatoria la concesión de las autoridades para realizar operaciones bancarias.

El 15 de septiembre de 1889 se promulgo el actual código de comercio, que señalaba que las instituciones de crédito se regirían por una ley especial, que requeriría autorización de la Secretaria de Hacienda y contrato aprobado por el congreso de la unión.

Posteriormente el 19 de marzo de 1897 se expidió la Ley General de Instituciones de Crédito.

Con esta ley se impusieron a los bancos limitaciones en cuanto a reservas, emisión de billetes y apertura de sucursales.

La Bolsa de México, S. A., tuvo su origen en las operaciones con valores que se realizaban desde 1880 en la Compañía Mexica de Gas, pero tuvo una vida efímera.

En 1905, durante el gobierno de Porfirio Díaz, se cambio el patrón bimetálico al patrón oro y se suspendió la libre acuñación de monedas de plata (Ramírez, 2001).

A pesar de todas las reformas, en 1907 hubo una crisis financiera debida a la baja de los precios de las materias primas de exportación, lo que dio lugar a numerosas quiebras y críticas al sistema bancario mexicano. En este mismo año renació la Bolsa Privada de México, S.C.L., y en 1910 cambio su denominación a Bolsa de Valores de México, S.C.L., sin embargo, tras la revolución mexicana fue necesario reconstruir el sistema financiero.

Al finalizar el gobierno de Díaz, había 24 bancos de emisión, cinco refaccionarios y una bolsa de valores. Con la inestabilidad económica y política que genero la Revolución, los bancos restringieron el crédito; la desmesurada emisión de papel moneda impulso el atesoramiento y la exportación de oro y plata, y el público retiro sus depósitos, lo que provoco que varios bancos quebraran.

En 1913 victoriano Huerta decreto la inconvertibilidad de billetes de banco y el 20 de diciembre de este mismo año, la suspensión de pagos.

Para el siguiente año, los bancos reabrieron en una situación muy precaria, por lo tanto, se trato de reconstruir el sistema.

El primer paso fue suspender la emisión de billetes. En 1915 se creó la Comisión Reguladora e Inspector de Instituciones de Crédito, que sometió a los bancos al cumplimiento de la ley, cancelo concesiones y liquido a los bancos que no cumplían todos los requisitos legales. Inmediatamente después se comenzó a trabajar en el proyecto del Banco Único de Emisión.

En 1917 se planteo un nuevo sistema financiero y se regreso al patrón oro. Esta medida y la primera guerra mundial favorecieron las exportaciones mexicanas entre 1917 y 1920.

El 28 de agosto de 1925 se promulgaron la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios, así como estatutos de la Ley del Banco de México; finalmente, el 1° de septiembre de 1925 se inauguró el Banco de México.

Se fundó en 1928 la Comisión Nacional Bancaria, que después sería la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

El 31 de mayo de 1931 se emitió la Ley Orgánica del Banco de México, S. A., a partir de entonces este funcionó efectivamente como único banco de emisión de billetes y controló el circulante. En julio se emitió la Ley Monetaria, que desmonetizó el oro y dejó el peso de plata como unidad básica del sistema (Martín, 1987).

Durante el régimen de Lázaro Cárdenas, se crearon Nacional Financiera (1934), el Banco Nacional de Crédito Ejidal (1935) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (1937). Nacional Financiera destacada por ser el principal banco de fomento de México.

El sistema financiero mexicano no considera las entidades de ahorro y crédito popular como parte integral de éste. Existen leyes adicionales a la Ley de Instituciones de crédito, como la ley de organismos Auxiliares de crédito y la Ley de Ahorro y crédito Popular (LACP), que establecen los principios normativos correspondientes a las llamadas instituciones de la banca social (Anaya, 2006).

La LACP busca regular las dos figuras importantes que a la larga deberán adoptar las entidades de ahorro y crédito popular (EACP). Las figuras son Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SCAP) –sin fines de lucro–, como cooperativa, y Sociedades Financieras Populares (SOFIPO) –con fines de lucro–, como sociedad mercantil. En el futuro, las instituciones del sector social adscritas al marco normativo de la LACP deberán adoptar cualesquiera de dichas figuras.

Una característica del llamado sistema de ahorro y crédito popular consiste en que, de acuerdo con la figura legal adoptada, existe un marco normativo que las rige, así como en algunos casos –instituciones microfinancieras– es la Secretaría de Economía (se) la entidad reguladora, en el caso de las instituciones del llamado sistema de ahorro y crédito popular cuyos actores son uniones de crédito, sociedades de ahorro y préstamo, sociedades cooperativas, cajas solidarias y cajas populares, es la propia Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) la que lleva la batuta.

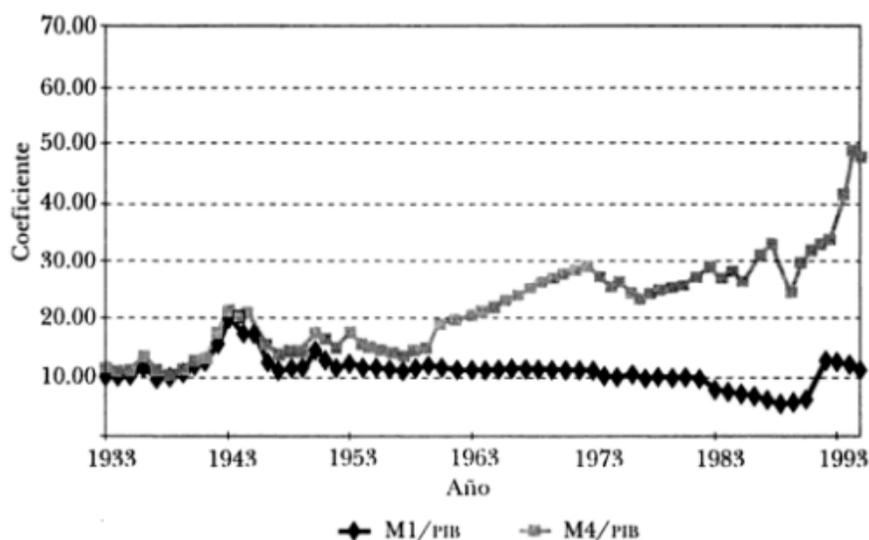
Es pertinente señalar que corresponde a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) la tutela de todo el sistema financiero y que la CNBV funge, mediante la regulación prudencial, como brazo ejecutor de dicha entidad principal hacia las instituciones del sistema de ahorro y crédito popular (SACP). La función del Banco Nacional de Servicios Financieros (BANSEFI), constituido en 2001, (Esquivel, 2007), consiste en promover la cultura del ahorro entre la población, operar como banco o caja central del SACP y coordinar los apoyos del gobierno central para fortalecer y apoyar la institucionalización del sector (Silva, 2004).

Por lo que toca a las llamadas instituciones microfinancieras (IMF), éstas –como se dijo– son reguladas por la Secretaría de Economía. Por tanto, la CNBV norma a instituciones con figura jurídica establecida por la LACP, mientras que la se encarga del sector de las IMF, donde encontramos organizaciones no gubernamentales (ONG) y asociaciones civiles (AC) que son catalogadas como microfinancieras.

Hace más de medio siglo Joseph Schumpeter sostenía que los seres más importantes para el sistema económico eran los financieros y los empresarios; sin embargo tiempo después, pocos hicieron caso de esta afirmación. Debe recordarse que este aserto lo hizo precisamente en los tiempos de la gran crisis del capitalismo, y quizá por eso pocos lo tomaron en cuenta. Cabe señalar que si los banqueros son determinantes porque aportan los recursos para que las empresas funcionen, también lo son los empresarios, porque toman los recursos bancarios para impulsar la economía. Hoy solo nos queda reconocer cuánta razón tenía Schumpeter. Cuando el sistema financiero de un país no está desarrollado, ese país no puede competir. No tiene recursos “adelantados” para iniciar empresas que pongan en funcionamiento los recursos reales de la producción. Asimismo, cuando una sociedad no tiene empresarios eficientes, de nada sirven los recursos “adelantados” y poco puede hacer el sistema financiero al que corresponde desempeñar un papel fundamental en el proceso de desarrollo económico. En efecto, al canalizar los flujos de ahorro de los sectores superavitarios hacia las necesidades de inversión de los sectores deficitarios, se hace posible el crecimiento de la producción y el empleo (Schumpeter, 1982).

En los años cuarenta la banca era el principal intermediario financiero, situación que tendría importantes repercusiones sobre las estructuras y características de las operaciones de los demás intermediarios.

Figura 1: PENETRACIÓN FINANCIERA



Fuente: Banco de México, Indicadores económicos (2001).

Como puede observarse en la figura 1 la penetración financiera aumento considerablemente.

Al referirse a los antecedentes del sistema financiero mexicano, se consideran dos etapas, la primera que se inicia en 1941 cuando fue expedida la Ley General de Instituciones y Organizaciones Auxiliares de Crédito, y la segunda que tiene lugar en 1989, a partir de la liberación financiera, cuando se dio un nuevo perfil a la banca mexicana.

El desarrollo del sistema bancario debe verse asociado, en gran parte, con el crecimiento económico del país, pero no debe olvidarse el papel estratégico de la Ley Bancaria, expedida en 1941, que oriento la canalización de recursos hacia el sector industrial y estableció la diferencia entre banca comercial o deposito de instituciones de inversión, considerando ya como instituciones principales a las sociedades financieras, y no como organismos auxiliares, connotación que tenían según la Ley de 1941 distinguió los siguientes grupos de operaciones de bancos y créditos:

- a) Banca de deposito
- b) Operaciones de depósito de desarrollo
- c) Operaciones financieras con emisión de bonos generales y comerciales
- d) Operaciones de crédito hipotecario con emisión de bonos y garantía de cédulas hipotecarias.
- e) Operaciones de capitalización
- f) Operaciones fiduciarias

Esta ley considero además las siguientes organizaciones auxiliares de crédito:

- 1. Almacenes Generales de Deposito
- 2. Cámaras de compensación
- 3. Bolsas de valores
- 4. Uniones de crédito

Posteriormente en diciembre de 1947, fueron creados los bancos de ahorro y préstamo para la vivienda familiar.

En 1949, con la nueva reforma a la Ley Bancaria, se busco sobre todo que los bancos de depósito pudiesen hacer operaciones de crédito a plazo más largo, y que las sociedades financieras, que solo contaban para hacerse de recursos con la emisión de bonos generales, títulos que presentaban al Banco de México y a Nacional Financiera para que se les proveyera de fondos, dejaran de acudir a esas fuentes de financiamiento y logaran colocar en el mercado bonos financieros, valores con garantía específica creados con virtud de esa ley, en vez de los bonos generales que no tenían dicha garantía (Comisión Nacional Bancaria y de seguros, 1989).

En el mismo año de 1949, se incorporo a la Ley bancaria una modificación del régimen del depósito obligatorio, seguida en 1954 por una reforma para los depósitos de ahorro, a fin de

que los bancos mantuvieran en el Banco de México un depósito proporcional al monto de sus obligaciones por depósitos de reclamo inmediato. En 1954 se hizo una nueva reforma de la Ley Bancaria para revisar algunas prácticas que obstaculizaban en desarrollo económico, seguir estructurando el sistema sobre bases más firmes, y ligar más estrechamente la actividad de la banca privada con las necesidades financieras del país.

En materia de seguros y finanzas es importante citar la iniciación, en 1955, del seguro agrícola integral, así como varias reformas a la Ley de Instituciones de Seguros, realizadas en diversas épocas, con el fin de promover una mayor participación de los crecientes recursos que manejan estas instituciones con propósitos de fomento económico y de apoyo al mercado de valores, y la propensión de la Ley Federal de Instituciones de Finanzas a mejorar los sistemas de operación así como la estabilidad económica y la liquidez de las compañías de finanzas.

En 1959 se expidió el reglamento sobre las Instituciones Nacionales y Organizaciones Auxiliares de Crédito, con el propósito de implantar una política crediticia unitaria, mediante una vinculación orgánica entre las autoridades financieras del país y las instituciones nacionales de crédito, y una coordinación de las actividades de las instituciones nacionales entre sí y con la banca privada, como medio para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos.

El sistema bancario privado y oficial se componía entonces de 380 instituciones matrices, número que contrasta con las 33 que en 1906 operaban en México, y con las 43 que había en 1925, cuando se fundó el Banco de México. También, es muy notable el aumento de sus recursos.

De 1956 a 1969 México tuvo un desarrollo económico estable, prácticamente sin inflación. Durante ese periodo la tasa media de crecimiento del PIB fue de 6.6% anual y la inflación de 2.7%.

Durante estos años el crecimiento del sector financiero, incluido el de los intermediarios financieros no monetarios, fue el resultado de una estrategia de desarrollo no inflacionario seguida por el Estado; sus objetivos eran promover el crecimiento acelerado del crédito del sector financiero, un crecimiento rápido y uniforme del producto real, estabilidad en los precios, y un tipo de cambio fijo (Genel, 1977).

Además de un proceso de industrialización acelerada e indiscriminada sustitución de importaciones, que a la postre creó fuertes distorsiones en el proceso de desarrollo, sentó sus reales una política de control de precios y de tasas de interés que terminó por dar origen a importantes desequilibrios internos, crecimiento de subsidios que se tradujeron en un aumento del déficit del sector público y, por último, una tasa inflacionaria que al final del régimen presidencial de Gustavo Díaz Ordaz pasó, de 2.6% en 1969, a 6.0% en 1970, cifras que representan un incremento de 130%, preludio de lo que vendría después en el periodo llamado la docena trágica de la administración pública.

Las estrategias básicas para fomentar la producción eran la sustitución de importaciones, el desarrollo hacia adentro y el proteccionismo. En un principio, cabe señalarlo, este modelo

tuvo éxito. Son embargo, pronto aparecieron problemas estructurales que se fueron acumulando e intensificando a través de los años. Se creyó posible resolver los problemas con la aplicación de las políticas monetarias y fiscales. No obstante, cualquier medida correctiva adoptada era solo una solución a corto plazo, y hacia más vulnerable la economía frente a los embates de una posible crisis económica.

La situación se volvió insostenible a principios de la década de 1970, y no pudo evitarse el ajuste económico. Así, de 1973 a 1976 el crecimiento de México fue irregular y se caracterizó por una tasa de inflación alta respecto a la observada en el periodo de avance estabilizador. En 1971 y 1976 la tasa de inflación fue de 16.8%, casi el doble de la observada en el periodo 1933-1958. No obstante el repunte en la tasa inflacionaria, el PIB creció 6.2%, inferior en 0.8% respecto a la administración de Gustavo Díaz Ordaz. Cabe señalar que en los cuarenta y en la primera mitad de los cincuenta el sistema bancario quedó rezagado ante los cambios que experimentaba la economía mexicana, pero fue esto se corrigió durante el desarrollo estabilizador, época de florecimiento del sistema financiero mexicano (Villareal, 1976).

En 1976, la banca dejó de ser especializada convirtiéndose en banca múltiple, teniendo concesión del gobierno federal para realizar operaciones de banca de depósito, financiera e hipotecaria, además de otras operaciones previstas por la ley, con lo que se sentaron las bases legales para la concentración del capital bancario y poco a poco fueron dándose varias fusiones de instituciones de crédito, con lo que para 1981 sólo quedaban 36 multibancos, siendo los bancos más fuertes en ese momento: Bancomer, Banamex, Serfin, Banobras, Banco Mexicano Somex y Multibanco Comermex.

En 1982, a finales del sexenio de José López Portillo, se decretó la nacionalización de la banca; no se nacionalizaron las organizaciones auxiliares de crédito, ni las oficinas de representación. El Banco de México dejó de ser sociedad anónima.

En 1983, derivado de lo anterior, se publicó la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, con lo que se ordenaba convertir en Sociedades Nacionales de Crédito a las instituciones nacionalizadas el 1º de septiembre de 1982, abriendo la posibilidad a los particulares de participar hasta con el 34% del capital de la banca. En ese año se llevó a cabo el pago de la indemnización a los banqueros expropiados; el valor de indemnización fue muy superior, al de valor contable y de mercado. A partir de este momento, la Bolsa de Valores se reactivó.

De 1982 a 1988, la estructura básica del Sistema Financiero Mexicano no varió, sólo cambió de propietarios.

En 1984, se separó a las Sociedades Nacionales de Crédito en instituciones de banca múltiple e instituciones de banca de desarrollo. En la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito se elimina a las instituciones de fianzas como organizaciones auxiliares de crédito y se autoriza a las casas de cambio como actividad auxiliar de crédito. En la Ley del Mercado de Valores destaca la creación de casas de bolsa nacionales y la autorización para que las casas de bolsa administraran pensiones y

jubilaciones. La Ley de Sociedades de Inversión las clasifica a éstas en tres tipos: comunes, de renta fija y de capital de riesgo.

En 1990, se modificaron los artículos constitucionales 28 y 123 en los que se ampliaba la participación de los sectores privado y social en el capital de los bancos. Se publicó la Ley de Instituciones de Crédito y la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras. La primera ley señalaba que el servicio de banca y crédito solo podía ser prestado por las instituciones de crédito las cuales podían ser banca múltiple y banca de desarrollo. La participación máxima que se le permitió al capital extranjero fue del 30%. La segunda ley es la que permitió la formación oficial de grupos financieros, que se esperaba fuera el antecedente de la creación de la banca universal en México.

En 1991, se legalizaron las Sociedades de Ahorro y Préstamo (Cajas de ahorro). Además es el año en que inició el proceso de reprivatización de la banca, mismo que culminó en 1992, el cual pretendía los siguientes objetivos:

- Conformar un sistema financiero más eficiente y competitivo
- Garantizar una participación diversificada y plural en el capital
- Buscar la descentralización y el arraigo regional de las instituciones
- Propiciar las sanas prácticas financieras y bancarias

En 1993, surgen las Sociedades Financieras de Objeto Limitado (Sofoles) y se le otorga la autonomía al Banco de México. En este año la Ley de Inversiones Extranjeras abre la participación del capital extranjero en los bancos en cualquier proporción.

A partir de 1995, con la fuerte crisis financiera, se aceleró el proceso de extranjerización de la banca, ya que los bancos extranjeros adquirieron a los bancos nacionales, quitándole a los mexicanos el control sobre el sistema financiero.

Actualmente el 90% del sector bancario está en manos de los extranjeros, el único banco 100% mexicano que queda es Banorte (Morales, 2013).

En 1996 se dio inicio de operaciones en BMV-SENTRA capitales, con emisiones de baja bursátilidad. Nuevo sistema de pensiones, Ley CONSAR

1998 queda definido lo que será la conformación del sistema financiero mexicano de cara al año 2000.

2001 ingresa Nueva Ley del mercado de valores, sociedades de inversión, función del grupo BANAMEX y Citygroup la compañía de servicios financieros globales más importantes del mundo.

2008 se presenta el documento “Historia Sintética de la Banca en México” donde se exponen temas como: el periodo reestructurativo, el modelo imaginado, la formación de los grupos financieros, avance a la banca múltiple, la expropiación bancaria, desincorporación de los bancos, crisis bancaria, y resolución, banca globalizada (Sánchez, 2016).

1.2 Origen de Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)

El 8 de noviembre de 1821, se expidió el Reglamento Provisional para el Gobierno Interior y Exterior de las Secretarías de Estado y del Despacho Universal, por medio del cual se creó la Secretaría de Estado y del Despacho de Hacienda, aún cuando desde el 25 de octubre de 1821 existía la Junta de Crédito Público.

En 1824, el Congreso Constituyente otorgó a la Hacienda Pública el tratamiento adecuado a su importancia, para ello expidió, el 16 de noviembre del mismo año la Ley para el Arreglo de la Administración de la Hacienda Pública, en la que la Secretaría de Hacienda centralizó la facultad de administrar todas las rentas pertenecientes a la Federación, inspeccionar las Casas de Moneda y dirigir la Administración General de Correos, la Colecturía de la Renta de Lotería y la Oficina Provisional de Rezagos (Secretaria de Hacienda Y Crédito Publico, 2001).

Para el despacho de las nuevas funciones atribuidas, se conformaron los siguientes Departamentos:

- Departamento de Cuenta y Razón, antecedente de la Contaduría Mayor de la Federación, creado para subrogar a las Contadurías Generales.
- Tesorería General de la Federación, creada con el propósito de reunir en una dependencia todos los elementos que hicieran posible conocer el estado verdadero de las rentas y gastos de la Administración.
- Comisaría Central de Guerra y Marina, encargada de la formulación de las cuentas del Ejército y la Marina.
- Contaduría Mayor, órgano de control que estuvo bajo la inspección de la Cámara de Diputados, con la función principal de examinar los presupuestos y la memoria que debería presentar anualmente la Secretaría.

El 26 de enero de 1825, se expidió el Reglamento Provisional para la Secretaría del Despacho de Hacienda, considerado como el primer Reglamento de la Hacienda Republicana y en el cual se señalaron, en forma pormenorizada, las atribuciones de los nuevos funcionarios constituidos conforme a la citada ley del 16 de noviembre de 1824.

Al transformarse nuestro país en una República Central, se expidió la ley del 3 de octubre de 1835, misma que precisó la forma en que se manejarían las rentas de los Estados que quedaban sujetos a la administración y vigilancia de la Secretaría de Hacienda (Secretaria de Hacienda Y Crédito Público, 2015).

Las Bases Orgánicas de la República Mexicana del 14 de junio de 1843, le dieron a la Secretaría el carácter de Ministerio de Hacienda.

El 27 de mayo de 1852, se publicó el Decreto por el que se modifica la Organización del Ministerio de Hacienda, quedando dividido en seis secciones, siendo una de ellas la de Crédito Público; antecedente que motivó que en 1853 se le denominara por primera vez Secretaría de Hacienda y Crédito Público (Sierra, 2001).

Las Bases Generales para el Arreglo de la Hacienda Pública del 11 de febrero de 1854 elevan a rango de Dirección General a la Sección de Aduanas, comprendiendo tanto a las marítimas como a las interiores.

El 10. de enero de 1856, se expide la Ley para la Deuda Pública y la Administración de las Aduanas Marítimas y Fronterizas, la cual establece una Junta de Crédito Público para la Administración de las Aduanas y el manejo de los negocios relativos a la deuda nacional y extranjera.

El 14 de octubre de 1856, mediante Decreto, se creó el Departamento para la Impresión de Sellos, antecedente de la actual Dirección General de Talleres de Impresión de Estampillas y Valores.

El 6 de agosto de 1867, se dispuso que las Aduanas Marítimas y Fronterizas, las Jefaturas de Hacienda, la Administración Principal de Rentas del Distrito Federal, la Dirección General de Correos y la Casa de Moneda y Ensaye, dependieran exclusivamente en lo económico, directivo y administrativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El 10. de octubre de 1869, se determinó que correspondía al Segundo Oficial Mayor, las funciones de elaboración de la glosa y compilación de las leyes en materia hacendaria.

Al expedirse la Ley del Impuesto del Timbre en 1871, se creó la Administración General de este gravamen, con lo que se abandonó el sistema de papel sellado de herencia colonial.

El 13 de mayo de 1891, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público incrementó sus atribuciones en lo relativo a comercio, por lo que se denominó Secretaría de Hacienda, Crédito Público y Comercio. Asimismo, salió de su ámbito de competencia el sistema de correos y se rescindió el contrato de arrendamiento de la Casa de Moneda a particulares, con lo que la acuñación de moneda quedó a cargo del Estado.

El 23 de mayo de 1910, se creó la Dirección de Contabilidad y Glosa asignándosele funciones de registro, glosa y contabilidad de las cuentas que le rindiesen sobre el manejo de los fondos, con el propósito fundamental de integrar la Cuenta General de la Hacienda Pública. Asimismo, la Tesorería General de la Federación, a partir de esa fecha cambió su denominación por Tesorería de la Federación.

En el año de 1913, mediante las reformas al Reglamento Interior se facultó al entonces Departamento de Crédito y Comercio, para el manejo del Crédito Público, lo que constituye el antecedente de la actual Dirección General de Crédito Público.

La Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, promulgada el 31 de diciembre de 1917, estableció la creación del Departamento de Contraloría, el cual asumió las funciones desempeñadas por la Dirección de Contabilidad y Glosa. Asimismo las atribuciones relativas a comercio se transfirieron a la nueva Secretaría de Comercio (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2015).

En la época revolucionaria, la Hacienda en la Administración Pública, sufrió alteraciones y reformas en el orden fiscal y bancario, que eran consecuencias naturales del movimiento que se desarrollaba; al concluir la lucha armada, se inicio la consolidación legal de los

principio emanados de la revolución en sus diversos aspectos y, en lo referente a la Secretaria de Hacienda, con el principal interés por Venustiano Carranza y Luis Cabrera que aspiraban en sus reformas a la organización hacendaria, a hacer de la secretaria un órgano independiente, librándolo de la tutela ejercida por algunas instituciones de crédito, en que siempre se había encontrado en administraciones anteriores, ya que el ramo de Hacienda “constituye la base necesaria para la vida del Estado y arreglo y desarrollo de los negocios públicos”, afirmaba el Presidente Carranza en su Informe rendido al Congreso de la Unión el 1° de septiembre de 1917. Posteriormente de promulgada la Constitución Federal, en el mismo año, se expidió la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado con fecha de 25 de diciembre de 1917, que contenía aspiraciones de nuevos principios de distribución del trabajo administrativo y gubernamental, otorgando a la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, facultades sobre presupuestos, impuestos federales, aranceles de aduanas marítimas y fronterizas, administración de todas las rentas federales, casas de moneda y ensaye, empréstitos, bienes nacionales y nacionalizados, bancos y demás instituciones de crédito, política fiscal, estadística fiscal y responsabilidades a favor y en contra de la nación.

Es interesante hacer notar que de 1917 a 1919 se incubaron importantes aspectos de la Hacienda, entre ellos, por ejemplo, la creación de un Banco Unido de Emisión, idea que tenía su nacimiento en el artículo 28 constitucional, y el estudio de un proyecto de ley sobre rentas y utilidades, aspiraciones económico-fiscales que posteriormente cristalizaron.

Dentro del aspecto fiscal cabe mencionar la reforma administrativa que contenía el decreto del 30 de julio de 1920, por medio del cual se reformaba el reglamento de reorganización de las oficinas y departamentos de la Secretaria de Hacienda, expedido el 25 de agosto de 1919, concediendo facultades en la materia relativa al Departamento del Timbre y al Departamento de impuestos especiales; suprimió el almacén de estampillas del timbre, existente en la Tesorería General de la Nación, pasando los valores al departamento del timbre. En materia impositiva, se legislabo con frecuencia y continuidad y, es necesario mencionar, principalmente, el decreto expedido el 20 de julio de 1921 que estableció un impuesto federal, extraordinario y pagadero por una sola vez, sobre los ingresos o ganancias particulares. Este decreto es el conocido como Ley del Centenario. El impuesto se aplico a los ingresos o ganancias procedentes del ejercicio del comercio o de la industria; del ejercicio de una profesión liberal, literaria, artística o innominada; del trabajo a sueldo o salario y, de la colocación de dinero o valores a rédito, participación o dividendo (Herzog, 1983).

Como se dijo con antelación, fue un impuesto extraordinario y pagadero por una sola vez, obligándose a cubrirlo a los mexicanos y extranjeros domiciliados en el país, a los mexicanos con domicilio en el extranjero y a los extranjeros y a los extranjeros domiciliados en el extranjero, pero con algún ingreso proveniente de algún giro o negocio establecido en la Republica, y las sociedades civiles y mercantiles. El impuesto fue pagado en forma de timbre, cuyo valor fue de diez centavos, y de uno, diez y cien pesos. Contuvo la ley cuatro cédulas y varias categorías en cada capítulo, que contenían la cantidad y porcentaje a pagar considerando los ingresos o ganancias. Por lo regular, la cuota aplicada fue del 1% a cantidades no mayores de \$300.00, hasta el 4% excediéndose de ingresos por \$1,000.00 En el texto de la ley se explico el procedimiento y las sanciones en caso de

incumplimiento; el producto se destinaba a la adquisición de barcos para la marina mercante y para el mejoramiento de los puertos. La Ley del Centenario fue publicada en el Diario Oficial el 3 de agosto de 1921; su reglamento fue expedido por el Secretario de Hacienda el 12 de agosto del mismo año y publicado en D.O. el 23 del mismo mes, conteniendo 6 capítulos y cuarenta y siete artículos.

La Ley del Centenario, establece el principio del impuesto sobre la renta, y así puede comprenderse, con la secuencia legal perteneciente a la década de referencia, ya que, a poco tiempo, se expidió un Decreto con fecha 19 de junio de 1922 y publicado en el D. O. el 4 de julio del mismo año, sobre el establecimiento de un impuesto federal sobre capitales impuestos, ya sea en valores o en dinero garantizados con hipoteca, censo consignativo o anticresis, a razón del 1% anual por todo el termino de la imposición, tomando como base el capital objeto de los actos u operaciones gravados.

La materia fiscal exigía una mejor integración para su propia administración y, en virtud de ello, a finales de 1923 se creó el Departamento Técnico Fiscal de la Secretaria de Hacienda, que tenía la facultad de formular la Ley de ingresos, estudiando particularmente cada uno de sus renglones, a fin de adoptar los impuestos, cada vez mejor, las necesidades nacionales y a los progresos de la ciencia económica. Al concluir el año 1923, se expidió la Ley de Ingresos de la Federación para 1924, que en el párrafo XII, incisos “c” y “d” señalaba como impuestos destinados al servicio de la deuda pública, el impuesto sobre sueldos, salarios y emolumentos y el impuesto sobre utilidades de sociedades y empresas; estos dos incisos, dieron nacimiento a la Ley para la recaudación de los expresados impuestos, que fue publicada en el D.O. el 27 de febrero de 1924; por lo que se refiere al impuesto sobre sueldos, salarios y emolumentos, quedaban exentos los ingresos hasta por \$200.00 mensuales y después se establecía una tarifa progresiva del 1% hasta el 2%, para los ingresos que pasaran de la cantidad exenta. El 2% correspondía a los ingresos líquidos semestrales que excedieran de \$12,000.00; por lo que se refiere al impuesto sobre utilidades de las sociedades y empresas, se fijaron exentas las ganancias que no pasaran de \$2,400.00 al año y, habiendo excedente se fijaba una tarifa progresiva del 2% al 4%, siendo aplicable este ultimo porcentaje a las ganancias que pasaran de \$100,000.00. La ley sobre sueldos y utilidades fue objeto de enconados ataques para evitar su aplicación. Sin embargo, era el punto solido de la reforma fiscal y, por tanto, de la organización de las finanzas publicas. La continuidad legislativa no se interrumpía e inspirada en un principio de progresividad en el impuesto, se expidió una nueva Ley de Impuestos sobre herencias y legados el 5 de marzo de 1924, que definió con exactitud los bienes y derechos objeto del impuesto (Lázaro, 1946).

Por la complejidad en la legislación fiscal existente y para una mejor justicia, por decreto de 9 de agosto de 1924 se creó un tribunal de apelación para conocer de los casos de inconformidad de infracciones en materia fiscal.

A las alturas de esta época, no solamente continuaba la transformación fiscal, sino también, en algunas ocasiones, la administrativa, como se infiere del informe presidencial rendido por el General Álvaro Obregón al Congreso de la Unión en 1° de septiembre de 1924, en que se refiere con brevedad a varias reformas en los servicios de la Secretaria de Hacienda,

como la unión del Departamento Administrativo del personal y la oficina de correspondencia, etc (Sierra, 2002).

Al expedirse la Ley de Ingresos del Erario Federal para 1925, publicada en el D.O. el día 3 de enero de 1925, en su fracción V contenía el impuesto sobre la renta, enumerado en ocho incisos la base del impuesto; de ahí nació la Ley de impuesto sobre la renta que fue publicada en el D.O. el 2 de abril de 1925; se obligo a cubrir el impuesto a los mexicanos domiciliados en la republica o fuera de ella por sus ganancias e ingresos y los extranjeros domiciliados en la republica o fuera de ella, por los ingresos provenientes de fuentes de riqueza del territorio nacional. Asimismo, el impuesto debían cubrirlo las sociedades civiles o mercantiles, asociaciones, fundaciones, mancomunidades, copropiedades y sucesiones, para el efecto, señalo siete cédulas, siendo la primera correspondiente a los comerciantes; la segunda a los industriales; la tercera a los agricultores; la cuarta al producto de capitales; la quinta a las personas que percibieran participaciones procedentes de la explotación del subsuelo o de concesiones; la sexta correspondiente a los que percibiesen sueldos, salarios, emolumentos, pensiones, subsidios, retiros, asignaciones o rentas vitalicias, y la séptima, comprendía a los que dedicaran al ejercicio de profesiones o ejercitaren algún arte u oficio. Por lo general, el impuesto era progresivo con un mínimo exento, que oscilaba entre \$1.00 y \$2,500.00. El impuesto sobre la renta nació de la necesidad de introducir al sistema fiscal de impuestos directos que vinieran a gravar a cada causante de acuerdo con su capacidad económica, a fin de que la contribución en los gastos públicos significara para todos sacrificios relativamente iguales. Los postulados doctrinales del impuesto sobre la renta eran: la discriminación de las rentas, la progresividad en las cuotas, la deducción por cargas de familia y la exención del gravamen para un mínimo de existencia.

Para una mejor orientación impositiva, se creó la comisión de aranceles, por decreto publicado en el D.O. el 9 de mayo de 1925, que inicio sus labores en el mes de abril; tuvo como fin primordial poner término al antiguo sistema de reformas arancelarias basadas en razones meramente fiscales, desatendiéndose de los diversos intereses en juego que se lesionaban, se procuro en lo sucesivo, que toda reforma a las cuotas arancelarias obedeciera a un móvil verdaderamente útil y que se apoyase en las necesidades reales del comercio. Con fecha 16 de mayo del mismo año se establecieron las juntas de mejoras materiales para la administración de los productos del impuesto del 2% adicional sobre el monto de los derechos de importación y exportación correspondientes a los municipios. Igualmente, fue creada la comisión de reformas a la ordenanza general de aduanas, que inicio sus labores en agosto de 1925 y que tuvo por objeto hacer modificaciones a la ordenanza de aduanas, a fin de adaptarla a las necesidades de la época, organizando la administración, simplificando los tramites, reduciendo las documentaciones inútiles, etc., en general, procurando dar al comercio y a la industria del país las mayores facilidades sin detrimento de los intereses fiscales.

El 1o. de septiembre de 1925, se fundó el Banco de México, S.A., como Banco Central, con el propósito de terminar con la anarquía en la emisión de billetes (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2015).

Con el fin de seguir mejorando la administración de la Hacienda Pública, se expidió un decreto publicado en el D.O. el 13 de mayo de 1926, por medio del cual se establecieron las

oficinas federales de hacienda, en sustitución de las administraciones del timbre y las jefaturas de hacienda.

La política fiscal seguida por el estado perseguía cuatro objetivos principales, que se enunciaron en el Informe Presidencial de 1926:

1. La rehabilitación hacendaria, como consecuencia de la nivelación de los presupuestos y de la eliminación del crédito déficit heredado de ejercicios anteriores.
2. La reorganización del sistema fiscal, para que produzca el rendimiento máximo compatible con la potencialidad económica de la Republica y distribuya equitativamente la carga de los impuestos.
3. El establecimiento de un sistema bancario capaz de fomentar las actividades económicas nacionales.
4. La restauración del crédito interior y exterior del gobierno mediante la satisfacción de las obligaciones relativas (Informe Presidencial, 1926).

A partir de problemas internos de orden administrativo, la Secretaria de Hacienda, en 1927, puso especial empeño en la reorganización de sus servicios administrativos, con el propósito de que al reagruparlos por funciones y modernizar los procedimientos de las labores cotidianas, se cumpliera con mayor eficacia la misión que tenia encomendada y, en el mes de marzo, se designo una comisión reorganizadora cuyo fin era estudiar los problemas de administración interna de la Secretaria de Hacienda y proponer su reorganización, misma que para llevarse a cabo, la comisión considero indispensables:

1. La expedición de una ley, con carácter constitucional, que delimitara la competencia fiscal de la federación, de los estados y de los municipios.
2. La expedición de una Ley Orgánica de la Secretaría de Hacienda y la del Código Fiscal Federal.
3. La revisión de todas las leyes, reglamentos y disposiciones vigentes, con la mira de codificarlos, a fin de expedir nuevas disposiciones que formaren un cuerpo homogéneo de mayor estabilidad.

La comisión trabajo con empeño y buena fe, expidió sus consideraciones para una mejor labor fiscal, que, con el transcurso de los años, se ha ido realizando.

En 1928, en lo referente a la parte administrativa de la Secretaria de Hacienda, se crearon tres nuevas dependencias: la comisión de presupuestos; la oficina de impuestos sobre sucesiones y donaciones; y el departamento de biblioteca y archivos económicos. Se centralizaron las labores generales de carácter similar, tales como los de correspondencia, archivo, dibujo y servicio médico, la casa de la moneda y la oficina impresora de hacienda, fueron reorganizadas, en su carácter de talleres, sobre bases netamente industriales; en la tesorería de la federación se estableció un nuevo sistema de contabilidad y se puso en vigor de reglamento de la misma; por lo general todas las dependencias del ramo fueron objeto de

reorganización, pues se procuro implantar en ellas sistemas modernos de trabajo y uniformar los procedimientos.

Al hablarse de política fiscal en preparación en el año de 1929, se anuncio el estudio del Código Fiscal de la Federación, una nueva Ley Aduanal y la unificación de los aranceles sobre la importación de artículos y productos extranjeros; el estudio de la situación prevaleciente en las industrias minera, petrolera y de hilados y tejidos, así como la revisión de las leyes que regían el impuesto sobre la renta, el de alcoholes y los causados en forma de timbre.

La Ley Aduanal que venía estudiándose y cuya expedición se había retardado por no estar definitivamente preparada la nueva tarifa de importación, ya concluidos los estudios de ambos ordenamientos, entró en vigor el 1° de enero de 1930, en substitución de la antigua ordenanza general de aduanas y de la tarifa arancelaria anterior. “la reforma introducida en estas disposiciones fiscales, además de modernizar los procedimientos para el despacho de las mercancías en las aduanas, simplifica el pago de los impuestos respectivos al refundir en una sola tasa los que antes existían por certificación de facturas consulares en el extranjero, los propios derechos de importación, y, por último, el 10% de recargo, para la deuda pública. Es de advertirse que el propósito principal de esta reforma no fue el de aumentar los recursos del Erario, sino que, al modificar las cuotas que antes se hallaban vigentes para la importación, se atendió preferentemente a fomentar los diversos ramos de la economía nacional”.

“En materia de tributación interior la tendencia del ejecutivo, desarrollada a través de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público ha sido unificar la legislación fiscal sobre bases armónicas, eliminando toda oposición y confusión de principios y procedimientos, así como la superposición de gravámenes sobre la misma fuente. Para tal efecto se ha seguido estudiando, en primer término, el Código Fiscal, que reunirá en un solo cuerpo los principios y procedimientos que son comunes a todas las leyes de impuestos, y fijara las bases de organización y funcionamiento de los tribunales de carácter fiscal, cuya esfera de acción tiende a extenderse cada día más con motivo de los excelentes resultados obtenidos a la fecha con los ensayos que en la materia ha hecho la Secretaria de Hacienda. El impuesto sobre la renta y los impuestos que se cobran en forma de timbre, serán motivo de simplificación que beneficiaran próximamente con las reformas que han sido estudiadas y aprobadas ya, y con las cuales la aplicación de dichos ordenamientos será más fácil, subsanándose los defectos que en la práctica se han encontrado. Al propio tiempo, uno y otro impuesto se armonizarán para evitar duplicaciones perjudiciales al contribuyente” (Informe Presidencial, 1930).

Dentro del aspecto bancario principalmente destaca, la creación del Banco de México, que constituía una imperiosa necesidad para el buen desarrollo de las finanzas publicas. La idea de crear un Banco Único de Emisión, encuentra sus antecedentes en el periodo revolucionario, en la circular de 1° de noviembre de 1915, expedida por la comisión reguladora e inspectora de instituciones de crédito, dependiente de la Secretaria de Hacienda, y en el cual se formulaba una encuesta a las instituciones bancarias sobre el posible establecimiento de un banco único de emisión.

La fundamentación jurídica del banco de México se encuentra en el artículo 28 de la constitución política de 5 de febrero de 1917. En la parte correspondiente a la emisión de billetes, la iniciativa de dicho artículo presentado al congreso constituyente de Querétaro por Venustiano Carranza decía: “En la Republica Mexicana no habrá monopolios ni estancos de ninguna clase, ni exención de impuestos, ni prohibiciones a titulo de protección a la industria, exceptuándose únicamente los relativos a la acuñación de moneda, a los correos... y a los privilegios que por determinado tiempo se concederán a los autores y artistas para la reproducción de sus obras y los inventores y perfeccionadores de alguna mejora para el uso exclusivo de sus inventos”. Antes de que el artículo fuera puesto a discusión, Rafael Nieto, subsecretario de Hacienda, propuso que se introdujera una reforma, incluyendo entre los monopolios de la federación, el de emisión de moneda fiduciaria; después de los debates, los textos constitucionales aprobados sobre la materia, fueron los siguientes: “artículo 28, en los Estados Unidos Mexicanos no habrá monopolios ni estancos de ninguna clase; ni exención de impuestos ni prohibiciones a titulo de protección a la industria; exceptuándose únicamente los relativos a la acuñación de moneda, a los correos, telégrafos y radiotelegrafía, a la emisión de billetes por medio de un solo banco, que controlara el Gobierno Federal, y a los privilegios que por determinado tiempo se concedan a los autores y artistas (Diario oficial, 1999).

Para la reproducción de sus obras, y a los que, para el uso exclusivo de sus inventos, se otorguen a los inventores y perfeccionadores de alguna mejora”.

“Artículo 73, frac. X. El congreso tiene facultad: para legislar en toda la Republica sobre minería, comercio e instituciones de crédito, y para establecer el banco de emisión único, en los términos del artículo 28 de esta constitución”.

Venustiano Carranza presento al congreso la iniciativa de Ley orgánica del banco único de emisión el 8 de diciembre de 1917, simultáneamente se envió un proyecto de Ley general de instituciones de crédito, iniciativa esta ultima que guarda su valor en sentido histórico, pues constituye una orientación de las ideas de esa época en materia bancaria.

La situación política y económica durante ese periodo de cimentación revolucionaria, ocasiono que los proyectos no fecundaran en leyes, y el mismo ejecutivo creyó conveniente retirar las mencionadas iniciativas del congreso con objetivo de adaptarlas a las nuevas necesidades, lo que se verifico el 12 de septiembre de 1919. Después, el 22 de septiembre de 1920, el diputado Antonio Manero envió un proyecto de ley a la cámara de diputados para la fundación del Banco Único de Emisión, y mientras este proyecto entraba a discusión, se presentaron otras dos iniciativas; una, firmada por particulares, los señores Salvador Alvarado, Manuel Padres, Pedro Solís Cámara, Fernando González Roa y Alfonso Caso, y en cuya iniciativa se comprendía la creación del Banco Único de Emisión y la Ley General de Instituciones de Crédito; la segunda iniciativa fue presentada por el General Álvaro Obregón, y proponía la fundación de un sistema de pluralidad de bancos de emisión que podrían elevarse hasta el numero de ocho. Dicha iniciativa no fue aprobada por el congreso y así se dictamino el 14 de febrero de 1921. En relación a los trabajos llevados a cabo, dice Manero en su libro La Revolución Bancaria en México: “sobre las bases apuntadas, las comisiones de Hacienda y Crédito Público de la Cámara de Diputados de la XXIX legislatura formularon la Ley General de Instituciones de Crédito y Ley del Banco

Único de Emisión, resumiendo todos los trabajos hechos sobre el particular desde el congreso constituyente. Este dictamen, como los anteriormente aprobados, permaneció, por circunstancias políticas, sin posterior ejecución en la Cámara de Diputados, pero es evidente que sus principios fundamentales rigieron y siguen rigiendo las bases orgánicas tanto del Banco de México como la Ley General de Instituciones de Crédito” (Diario Oficial, 1921).

El 15 de febrero de 1923 se publicó en el D.O. el decreto que fijaba las bases para la organización del Banco de México.

La constitución del Banco de México, con fondos nacionales, planeada desde 1915, se llevó a cabo durante el primer año del periodo presidencial del General Plutarco Elías Calles y siendo Secretario de Hacienda Don Alberto J. Pani la ley que crea el banco de México se expidió el 25 de agosto de 1925 y fue publicada en el D.O. el 31 del mismo mes y año; poco después, el Secretario de Hacienda designó una comisión para que formulara la Ley Constitutiva del Banco Único de Emisión y los estatutos respectivos. La Ley del Banco de México fue decretada el 28 de agosto de 1925. Decretada la ley y redactados los estatutos, la escritura constitutiva del Banco de México, S. A., fue otorgada el 1° de septiembre del mismo año, fecha misma en que fue inaugurado por el presidente Elías Calles.

Con fecha 31 de agosto de 1926, se publicó en el D.O. un decreto por medio del cual se reformaba el artículo 29 de la ley que creó el Banco de México.

Se publicó el 10 de marzo de 1927 en el D.O. un decreto por el cual por medio del cual se suspendió la acuñación y reacuñación de las monedas de plata de un peso y de cincuenta centavos.

Por decreto publicado el 6 de agosto de 1927 en el D.O., se reformó y adicionó el artículo 28 de la Ley que creó el Banco de México. Posteriormente, se publicó en el D.O. el 31 de agosto de 1928, un decreto que adiciona la Ley que creó al Banco de México. La adición correspondió al artículo 13. En el D.O. del 26 de marzo de 1929, se publicó el decreto que restituye al Banco de México la función reguladora de la circulación monetaria; el 29 de abril de 1929 se publicó en el D.O. un decreto que adiciona la Ley que creó al Banco de México, en su artículo 6° y, para finalizar, ha de hacerse mención del Decreto publicado en el D.O. el 30 de diciembre de 1930, por medio del cual se creó la comisión de la moneda.

En la década de 1920-1930, también se legislo sobre fianzas, sobre pensiones civiles, deuda pública, minería, tabacos, alcoholes, petróleo, minas, metales, etc., con particular injerencia de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que constituye, en el edificio de la administración pública un pilar de solidez férrea.

El 1o. de enero de 1934, se creó la Dirección General de Egresos y el 9 de enero del mismo año se expide el Decreto mediante el cual se prevé que las atribuciones y facultades para la autorización de egresos concedidas a la Tesorería de la Federación, quedarían a cargo de dicha Dirección General.

El 13 de diciembre de 1946, se publicó en el Diario Oficial de la Federación una nueva Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, quedando fuera del ámbito de competencia de la Secretaría las funciones de control y regulación relativas a bienes nacionales y contratos de obras públicas, pasando éstas a la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa.

El 31 de diciembre de 1947, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el Decreto que dispone que la Procuraduría Fiscal sea una dependencia de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El 24 de diciembre de 1958, nuevamente se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, siendo transferidas las funciones relativas a inversiones y control de organismos descentralizados y empresas de participación estatal, a las Secretarías de la Presidencia y del Patrimonio Nacional, respectivamente. El 31 de diciembre de 1959 se publicó la Ley sobre el Servicio de Vigilancia de Fondos y Valores de la Federación, estableciendo la creación de la Dirección General de Vigilancia de Fondos y Valores.

Con la publicación de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, el 29 de diciembre de 1976, la programación y presupuestación del gasto público federal, anteriormente competencia de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, pasó a formar parte de las atribuciones de la Secretaría de Programación y Presupuesto. En consecuencia se expidió un nuevo Reglamento Interior que se publicó el 23 de mayo de 1977.

El 31 de diciembre de 1979, se publicó en el Diario Oficial de la Federación un nuevo Reglamento Interior, con motivo de las reformas a diversos ordenamientos legales como las leyes General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares; del Impuesto al Valor Agregado; de Coordinación Fiscal; de Valoración Aduanera de las Mercancías de Importación y del Registro Federal de Vehículos.

El 25 de marzo de 1981, mediante el Decreto que reformó y adicionó el Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en la Tesorería de la Federación se suprime la Subtesorería de Ingresos, cambia de denominación la Subtesorería de Egresos por Subtesorería de Operación y se crea la Unidad de Procedimientos Legales.

Con las reformas y adiciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal del 29 de diciembre de 1982, se le confirieron nuevas atribuciones a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en materia de planeación, coordinación, evaluación y vigilancia del sistema bancario del país, derivadas de la nacionalización bancaria, así como en materia de precios, tarifas y estímulos fiscales (Diario Oficial, 1999).

Como resultado de estas atribuciones, se publicó un nuevo Reglamento Interior el 26 de agosto de 1983, mediante el cual se facultó al C. Secretario para presidir el Consejo Nacional de Financiamiento del Desarrollo, se creó la Contraloría Interna adscrita al Área del C. Secretario y se efectuaron los cambios siguientes:

- En la Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público se crearon la Dirección General de Informática y Evaluación Hacendaria y la Unidad Técnica de Precios y Tarifas de la Administración Pública.

Asimismo, se transfirió la Dirección General de Bancos, Seguros y Valores a la nueva Subsecretaría de la Banca Nacional con la denominación de Dirección General de Seguros y Valores.

- En la Subsecretaría de Ingresos se creó la Dirección General de Informática de Ingresos y cambió de denominación la Coordinación General de Operación Regional y Administrativa por Coordinación de Operación Administrativa.
- En la Subsecretaría de Inspección Fiscal se suprimió la Dirección General de Vigilancia de Fondos y Valores, así como las Delegaciones Regionales de Promoción Fiscal. Las funciones relativas a la vigilancia en materia de fondos y valores federales, fueron transferidas a la Contraloría Interna de la Secretaría.
- Se creó la Subsecretaría de la Banca Nacional con las Direcciones Generales de Política Bancaria; de Banca de Desarrollo y de Banca Múltiple.
- En la Oficialía Mayor se creó la Coordinación de Administraciones Regionales, y la Dirección General de Comunicación se transfirió al Área del C. Secretario.

El 30 de diciembre de 1983, mediante el Decreto por el que se reforma y adiciona la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, se confirieron a la Secretaría las atribuciones para administrar la aplicación de los estímulos fiscales, verificar el cumplimiento de las obligaciones de los beneficiarios, conforme a las leyes fiscales y representar el interés de la Federación en controversias fiscales.

Al publicarse la Ley de la Casa de Moneda de México el 20 de enero de 1986, la Dirección General de Casa de Moneda se constituyó en organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, por lo que se desincorporó de la estructura de la Oficialía Mayor (Quintana, 2018).

Con el nuevo Reglamento Interior de la Secretaría del 22 de marzo de 1988, se produjeron cambios en la estructura orgánica derivados de las medidas permanentes de racionalización del gasto público, se eficientó la regulación del servicio público de la banca y el crédito; asimismo, se amplió la competencia de las unidades administrativas centrales en el ámbito regional, en razón de las facultades conferidas por las leyes fiscales.

Mediante Acuerdo del 22 de junio de 1989, la Dirección General de Aduanas cambió de adscripción del Área del C. Secretario a la Subsecretaría de Ingresos.

En el Decreto del 4 de enero de 1990, que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Dirección General de Auditoría y Revisión Fiscal de la Subsecretaría de Ingresos, cambió su denominación por Dirección General de Auditoría Fiscal Federal.

Con el Decreto del 30 de octubre de 1990, que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Coordinación de Operación Administrativa de la Subsecretaría de Ingresos, cambió su denominación por Dirección General de Planeación y Evaluación. Asimismo, se fortalece la función de capacitación fiscal, al incluirse en dicho Reglamento al Instituto Nacional de

Capacitación Fiscal, mismo que posteriormente adquiere el carácter de organismo descentralizado, al otorgársele personalidad jurídica y patrimonio propios el 20 de diciembre de 1991, en la fracción III del artículo 33 del Código Fiscal de la Federación.

A fin de fortalecer la cohesión de la política económica y con ello contribuir a la consolidación de la recuperación económica, de la estabilización y del financiamiento del desarrollo, el 21 de febrero de 1992, mediante el Decreto que deroga, reordena y reforma diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, se dispuso la fusión de las Secretarías de Programación y Presupuesto y de Hacienda y Crédito Público.

Con esta medida, a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se le confirieron, además de las atribuciones en materia fiscal, financiera y crediticia, las de programación del gasto público, de planeación y de información estadística y geográfica.

Con el Decreto del 20 de agosto de 1993, que reformó, adicionó y derogó diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se realizaron cambios a la estructura orgánica básica, consistentes en la fusión de las Direcciones Generales de Política de Ingresos y Fiscal Internacional para quedar como Dirección General de Política de Ingresos y Asuntos Fiscales Internacionales, así como el cambio de denominación de la Coordinación General con Entidades Federativas por Dirección General de Coordinación con Entidades Federativas.

Mediante el Decreto del 23 de diciembre de 1993, se expidió la Ley del Banco de México, la cual establece que el Banco Central será persona de derecho público con carácter autónomo y se denominará Banco de México.

En junio de 1996, se autoriza y registra una nueva estructura orgánica básica de la Secretaría, realizándose en el ámbito de la Subsecretaría de Egresos, el cambio de nomenclatura de la Dirección General de Normatividad y Desarrollo Administrativo, por Unidad de Servicio Civil.

En julio de 1996, se autoriza y registra una nueva estructura orgánica básica de la Secretaría, en la cual cambia de adscripción la Unidad de Contraloría Interna, de la Oficialía Mayor al área del C. Secretario.

En agosto de 1996, se autoriza y registra una nueva estructura orgánica básica de la Secretaría, realizándose en el ámbito de la Subsecretaría de Egresos, el cambio de nomenclatura de la Unidad de Inversiones, por Unidad de Inversiones y de Desincorporación de Entidades Paraestatales. Este cambio fue originado por la fusión de la Unidad de Inversiones con la Unidad de Desincorporación (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2001).

Con la publicación del Reglamento Interior de la Secretaría, el 11 de septiembre de 1996, se formalizan los cambios efectuados durante 1995 y 1996.

El 30 de junio de 1997 se publican en el Diario Oficial de la Federación reformas al Reglamento Interior de la Secretaría, el Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria y un nuevo Acuerdo de adscripción de unidades administrativas de la Secretaría.

Finalmente, el 10 de junio de 1998 se publican en el Diario Oficial de la Federación reformas a los Reglamentos Interiores de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y del órgano desconcentrado Servicio de Administración Tributaria, así como un nuevo Acuerdo de adscripción de unidades administrativas de la Secretaría, efectuándose los siguientes cambios a la estructura orgánica básica de la Secretaría:

- Reincorporación de la Subsecretaría de Ingresos; conformada con 1 Coordinación General de Política de Ingresos y de Coordinación Fiscal; 3 Direcciones Generales provenientes del Servicio de Administración Tributaria (Dirección General de Política de Ingresos por Impuestos y de Coordinación Fiscal, cuya nomenclatura anterior era Dirección General de Planeación Tributaria; Dirección General Técnica y de Negociaciones Internacionales, cuya nomenclatura anterior era Dirección General de Asuntos Fiscales Internacionales; y la Dirección General de Coordinación con Entidades Federativas); así como con la Dirección General de Política de Ingresos por la Venta de Bienes y la Prestación de Servicios Públicos, misma que proviene de la Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público y cuya nomenclatura anterior era Dirección General de Política de Ingresos.
- Incorporación de la Unidad de Enlace con el Congreso de la Unión, dependiendo directamente del C. Secretario.
- En la Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público, además de la readscripción de la Dirección General de Política de Ingresos a la Subsecretaría de Ingresos, cambiando su nomenclatura por Dirección General de Política de Ingresos por la Venta de Bienes y la Prestación de Servicios Públicos, se cancelan la Unidad de Planeación del Desarrollo y la Dirección General de Banca Múltiple, para dar lugar a la incorporación de la Dirección General de Banca y Ahorro.
- En la Tesorería de la Federación cambian de nomenclatura la Subtesorería de Control e Informática por Subtesorería de Contabilidad y Control Operativo y la Unidad de Vigilancia de Fondos y Valores por Dirección General de Vigilancia de Fondos y Valores. Asimismo, se incorporan las Direcciones Generales de Procedimientos Legales y de Sistemas Automatizados.
- La Unidad de Contraloría Interna cambia su nomenclatura por Contraloría Interna (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2015).

1.3 PRINCIPIOS HISTÓRICOS DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT)

La historia del SAT comenzó el 15 de diciembre de 1995, cuando se publicó la Ley del Servicio de Administración Tributaria, mediante la cual se creó el nuevo órgano desconcentrado como máxima autoridad fiscal. Todo esto en un México que enfrentaba una de sus peores crisis, con el llamado efecto “tequila” o “error de diciembre” como lo llamarían poco después.

Para el gobierno federal del presidente Ernesto Zedillo no era una tarea sencilla, pues para el año siguiente, en marzo de 1996, se autorizó y registró una nueva estructura orgánica de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, al eliminar y añadir a este nuevo órgano descentralizado. Para el 1 de julio de 1997 entró en funciones el órgano desconcentrado, cuyo Reglamento Interior se publicó el 30 de junio de ese mismo año.

El SAT sustituyó a la Subsecretaría de Ingresos, de la cual se eliminaron: la Dirección General de Política de Ingresos; la Administración General de Información, Desarrollo y Evaluación y la Coordinación General de Administración, y se crearon la Presidencia del propio órgano, el Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera, la Dirección General de Planeación Tributaria, la Dirección General de Tecnología de la Información, la Unidad de Comunicación Social y la Coordinación General de Recursos; así como las Coordinaciones Regionales y Locales de Recursos.

Hasta la fecha este organismo ha tenido diversas modificaciones. El 3 de diciembre de 1999 se publicó un nuevo Reglamento Interior del SAT, con los siguientes cambios en su estructura orgánica:

- Desapareció la Unidad de Comunicación Social, las administraciones regionales de Recaudación, de Auditoría Fiscal, Jurídica de Ingresos y de Aduanas, y las coordinaciones regionales de Recursos.
- Se crearon las Administraciones Generales de Grandes Contribuyentes y de Coordinación y Evaluación Tributaria, las administraciones estatales y metropolitanas y las administraciones locales de Grandes Contribuyentes.

Para el 22 de marzo de 2001 un nuevo reglamento interior, en el cual se presentaron los siguientes cambios en los nombres dentro de su estructura orgánica:

- La Administración General Jurídica de Ingresos cambió por Administración General Jurídica.
- La Administración General de Recursos cambió a Administración General de Innovación y Calidad.
- La Administración General de Coordinación y Evaluación Tributaria por Administración General de Evaluación.

Desde que se creó ha tenido nueve presidentes. El primero fue Tomás Ruiz González, un abogado y político mexicano, que ha desempeñado importantes cargos en el sector financiero del Gobierno Federal dentro de Banxico y la SHCP (López, 1997).

La hacienda pública tiene cuatro propósitos fundamentales. El primero es establecer una política de recaudos y gastos públicos para el suministro de bienes colectivos, buscando satisfacer las necesidades sociales. El segundo es la redistribución; la tributación debe servir para mejorar la distribución de la riqueza. Según el tercer propósito, la hacienda pública tiene una función estabilizadora en la economía, contribuyendo a las políticas que reducen la inflación o incentivan la economía de mercado. El cuarto propósito tiene como objeto el desarrollo económico, incentivando el ahorro, contribuyendo a reducir los desequilibrios en los ciclos económicos, modificando la relación de los factores de producción y ayudando a crear condiciones que favorezcan la equidad y justicia (Restrepo, 2012).

Arrow y Vickrey, ambos premio Nobel de economía, consideran que la progresividad del tributo y del gasto debe tener como punto de referencia la capacidad de pago del contribuyente; y que, por tanto, siempre es una medida relativa. La idea es claramente expresada por Arrow: “Los beneficios que recibe el individuo de un determinado gasto del gobierno dependen de las características de la persona. Por esta razón, es ambigua la norma según la cual el gobierno debe tratar a los ciudadanos de la misma manera; el mismo gasto en diferentes individuos no produce beneficios iguales para todos” (Arrow, 1971).

Para Vickrey “... la tributación progresiva es aquella en la que la tasa varía en una proporción mayor que la base. En un sentido menos preciso pero más fundamental, la tributación progresiva, que se adecua al concepto de capacidad de pago, implica que el impuesto crezca en una proporción mayor que alguna de las medidas cardinales del estatus económico del individuo. Puesto que el ingreso es uno de los indicadores de capacidad de pago más fácilmente disponible, en los sistemas tributarios modernos el impuesto al ingreso es el más apropiado para la determinación de la progresividad. De esta manera, la progresión suele medirse a partir de la forma como varía la carga impositiva con el ingreso, independientemente del hecho de que en muchas circunstancias el ingreso sea una medida ambigua de la capacidad de pago” (Vickrey, 1968).

En ese sentido, diseñar un sistema tributario que respete la capacidad de pago del contribuyente y que lo invite a cumplir sus obligaciones, pero que también controle y sancione, es un reto permanente de las administraciones. “Siguiendo las tendencias internacionales, la base de dicho fortalecimiento deben ser los dos pilares que forman la base de un sistema tributario: la atención al contribuyente (información, servicios, educación) para promover una cultura de cumplimiento voluntario, y la capacidad de detectar y responder ante aquellos que no cumplen con las leyes (control de cumplimiento con obligaciones de registro, declaración y pago, capacidad de fiscalizar, realizar la cobranza coactiva, aplicar sanciones)” (Baer, 2006).

En 1997 nace el Servicio de Administración Tributaria (SAT) como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con carácter de autoridad fiscal con atribuciones y facultades vinculadas con la determinación y recaudación de las contribuciones federales que hasta entonces había ejercido la Subsecretaría de Ingresos. Desde entonces, el SAT tiene por objeto recaudar los Impuestos Federales y otros conceptos destinados a cubrir los gastos previstos en el presupuesto de egresos de la Federación, para lo cual goza de autonomía técnica para dictar sus resoluciones.

Entre las funciones del SAT, se encuentra: la determinación, liquidación y recaudación de impuestos y demás contribuciones y sus accesorios, así como la vigilancia en el correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales y sus objetivos principales son:

1. Aumentar la eficiencia recaudatoria.
2. Lograr conciencia de riesgo ante el incumplimiento.
3. Reducir el contrabando y la economía informal.
4. Contar con un padrón completo y confiable.
5. Establecer un control de obligaciones universal, oportuno y exhaustivo.
6. Mejorar la eficiencia de la Administración Tributaria.
7. Contar con una nueva cultura organizacional que impulse los valores de honestidad, calidad, transparencia y vocación de servicio, apegada a la ley y con personal altamente calificado.
8. Disponer de sistemas y procesos informáticos integrados y seguros, orientados a procesos internos y al contribuyente.
9. Cambiar la percepción del contribuyente hacia la Institución por una imagen de honestidad, calidad, transparencia, servicio, apego a la ley y profesionalismo.

Las cuales no ha terminado de cumplir, más que nada por la apatía o rechazo de los contribuyentes, debido a la mala imagen que se tiene del destino de los impuestos y los escándalos políticos cada vez más frecuentes, por lo que es importante mencionar que el SAT no tiene responsabilidad en este problema, pero es una de las principales dificultades con las que tiene que enfrentarse. Por otro lado, su responsabilidad en no cumplir con los objetivos va más encaminada por la mala imagen que tiene ante los contribuyentes (y los no contribuyentes) en cuanto a sus trámites engorrosos, prepotencia y mal trato de su personal, mala información y molestos mecanismos de vigilancia.

Desde hace años el país requiere mayores recursos y renovar su capacidad real para programar con certidumbre su desarrollo para el largo plazo sin depender de los ingresos petroleros. Los recortes, periódicos y la inestabilidad atentan contra el deseo de construir un buen gobierno y un país sólido. La solución está en aumentar la disponibilidad de recursos a disposición del gobierno. En principio esta función la debería estar realizando el SAT pero desde mi particular punto de vista ha habido factores externos que no lo han permitido, principalmente el costo político, ya que el tener el congreso dividido y buscando sus interés partidistas, no se busca el beneficio del país y por ende por más buenas propuestas y programas que tenga el SAT, La SEP y el Ejecutivo Federal no se pueden poner en marcha, haciendo imposible llevar a cabo una reforma profunda del marco impositivo que conduzca a la diversificación de los ingresos del sector público, aumentando el financiamiento por medio de recursos tributarios (Diario Oficial, 2000).

Dentro de los puntos buenos en que está trabajando el SAT, se pueden destacar los siguientes:

1. Ubicar geográficamente, manzana por manzana a 11.9 millones de contribuyentes.
2. Verificar la localización de 50 mil personas Morales registradas en su padrón de Contribuyentes como “no localizado”.

3. La implementación de un nuevo sistema de informática que permite cumplir con las obligaciones fiscales, en términos generales, con mayores beneficios que contratiempos.
4. La certificación ISO-9001-2002.
5. Inscribir a compañías que nos e encuentran en el RFC.
6. Detectar la problemática de la evasión por tipo de contribuyente, impuesto, sector económico y región geográfica.
7. Asistir y atender a los contribuyentes facilitando el cumplimiento voluntario y oportuno de sus obligaciones fiscales.
8. Efectuar evaluaciones de contabilidad de servidores públicos y de personal de nuevo ingreso en puestos de alto riesgo.
9. Mejorar la detección y corrección de acciones de corrupción
10. Dictaminar y resolver las promociones de devoluciones y compensaciones presentadas por los contribuyentes.
11. Controlar y vigilar la presentación y cumplimiento de las obligaciones fiscales de los contribuyentes.

En base a lo anterior, se puede concluir que el SAT está intentando cumplir su trabajo y ha hecho cosas buenas para cumplir su objetivo, que en palabras simples es recaudar para hacerle llegar recursos al gobierno. Ahora habrá que esperar los resultados de este proyecto, porque no olvidemos que el otro mal que padece nuestro país es la corrupción, ojalá los recursos que se le otorgan al SAT se inviertan en su objetivo (acabar con la evasión fiscal y lograr con ello incrementar la base de contribuyentes cautivos, y no tengamos que enterarnos en algunos años que alguna desviación de fondos para “X” o “Y” persona o partido político (Torres, 2008).

El reto de la administración tributaria está en hacer entender a la ciudadanía la relación causal que existe entre el ciclo tributario y la distribución del gasto, evitando problemas tales como: la evasión, el contrabando, el fraude fiscal y el no pago de los tributos, garantizando la correcta fiscalidad. Entonces, la lógica de la cultura tributaria está en que los ciudadanos en su calidad de contribuyentes esperan que el Estado cubra las necesidades comunes de los ciudadanos a través de una buena ejecución del gasto.

La cultura tributaria implica una labor educativa y debe hacer parte del cotidiano vivir, debe estar en la capacidad de preguntar cuál es el papel del ciudadano dentro de la sociedad, promoviendo valores, símbolos, imaginarios, creaciones, emociones, comportamientos y percepciones orientadas a la contribución tributaria progresista y con equidad.

La cultura tributaria es vista como una política fundamental en varios países iberoamericanos. Sin embargo, el objetivo principal de los programas de cultura tributaria difiere de país a país. Para algunos lo más importante es aumentar la base de contribuyentes, mientras que para otros aumentar el recaudo. Las estrategias a las que acuden son dinámicas, casi todas enfocadas en la población más joven (futuros contribuyentes) a través de programas de educación fiscal. También hay estrategias

dirigidas al contribuyente actual apuntando a la conciencia de la persona y su deber moral para con la sociedad.

El Servicio de Administración Tributaria (SAT) aborda la cultura tributaria como “Civismo Fiscal”. Con sus programas busca generar una cultura fiscal en la que el ciudadano es el eje de las acciones.

Las estrategias incluyen acciones educativas y formativas para fomentar valores éticos y para promover el cumplimiento voluntario de las obligaciones. Las acciones educativas se centran en los estudiantes de todos los niveles académicos (Rodríguez, 2011).

El SAT cuenta con varios centros de servicios y consultas para sus clientes. El servicio de asesoría y orientación personalizada, se brinda dentro de las diversas áreas de servicios al contribuyente. Las oficinas del SAT están distribuidas a lo largo y a lo ancho de México.

Oficinas del SAT:

1. Oficinas SAT Aguascalientes
2. Oficinas SAT Baja California
3. Oficinas SAT Baja California Sur
4. Oficinas SAT Campeche
5. Oficinas SAT Coahuila
6. Oficinas SAT Colima
7. Oficinas SAT Chihuahua
8. Oficinas SAT Chiapas
9. Oficinas SAT DF
10. Oficinas SAT Durango
11. Oficinas SAT Estado de México
12. Oficinas SAT Guerrero
13. Oficinas SAT Guanajuato
14. Oficinas SAT Hidalgo
15. Oficinas SAT Jalisco / (ALSC) Guadalajara
16. Oficinas SAT Michoacán
17. Oficinas SAT Morelos
18. Oficinas SAT Nuevo León
19. Oficinas SAT Nayarit
20. Oficinas SAT Oaxaca
21. Oficinas SAT Puebla
22. Oficinas SAT Quintana Roo
23. Oficinas SAT Querétaro
24. Oficinas SAT San Luis Potosí
25. Oficinas SAT Sinaloa
26. Oficinas SAT Sonora
27. Oficinas SAT Tabasco
28. Oficinas SAT Tamaulipas
29. Oficinas SAT Tlaxcala
30. Oficinas SAT Veracruz
31. Oficinas SAT Yucatán

1.4 SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA TUXPAN.

El Servicio de administración tributaria de Tuxpan Veracruz entra en vigor luego de haber tenido un convenio de Colaboración Administrativa para el establecimiento y operación de una Oficina Municipal de Enlace, que suscriben la Secretaría de Relaciones Exteriores y el H. Ayuntamiento de Tuxpan, Veracruz.

Considerando que una de las líneas prioritarias de la estrategia de modernización administrativa es el análisis, revisión, adecuación y congruencia permanentes entre funciones, facultades y estructuras con el fin de favorecer a la ciudadanía al acercar los servicios públicos a sus localidades.

Que con el objeto de garantizar a los habitantes de el ayuntamiento la prestación adecuada, eficaz y expedita de los servicios que ofrece la secretaria, es necesario desconcentrar algunas de sus funciones a fin de facilitar el acceso a los particulares a dichos servicios, a través de oficinas administrativas receptoras de documentos, entrega de pasaportes ordinarios y otros servicios conocidas como oficinas municipales y estatales de enlace (Servicio de Administración Tributaria, 2005).

Que en términos de lo dispuesto por el artículo 9 del Reglamento para la operación de oficinas estatales y municipales de enlace con la Secretaría de Relaciones Exteriores, con el objeto de dar inicio a la operación de una oficina municipal de enlace, es necesario suscribir el presente Convenio, conforme a las siguientes declaraciones:

I. DECLARA LA SECRETARIA QUE:

I.1. Es una dependencia del Poder Ejecutivo Federal, que se rige por los artículos 26 y 28 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

I.2. El Dr. Luis Ernesto Derbez Bautista, en su carácter de Secretario de Relaciones Exteriores, celebra el presente instrumento de conformidad con el artículo 7o. fracción XIII del Reglamento Interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores, en vigor.

I.3. El Reglamento de Pasaportes publicado en el Diario Oficial de la Federación el 9 de enero de 2002, establece en su artículo 1, que la secretaria es la dependencia facultada para la expedición de pasaportes mexicanos.

I.4. El artículo 9 del Reglamento de Pasaportes, establece que se podrán habilitar unidades móviles u oficinas de enlace para la recepción de documentos, así como para la entrega de pasaportes.

I.5. De conformidad con el artículo 36 fracción VI, del Reglamento Interior de la secretaria corresponde a la Dirección General de Delegaciones proponer la creación de nuevas oficinas de enlace, su desaparición o modificación.

I.6. El artículo 21 del Reglamento en cita, es facultad de la Dirección General de Protección y Asuntos Consulares, elaborar programas de protección y prestar el apoyo a las delegaciones en el interior de la República en el manejo de casos de protección.

I.7. El artículo 34 del Reglamento Interior de la secretaria, corresponde a la Dirección General de Asuntos Jurídicos, expedir certificados de nacionalidad mexicana y declaratorias de nacionalidad mexicana por nacimiento, así como otorgar los permisos correspondientes para la constitución de sociedades mexicanas civiles y mercantiles y para reformar sus estatutos, por lo que se refiere al cambio de denominación o razón social.

I.8. El artículo 39 del Reglamento Interior en comento, establece las funciones que llevan a cabo las Delegaciones de la secretaria.

I.9. Señala como su domicilio el ubicado en Ricardo Flores Magón número 1, Tlatelolco, Delegación Cuauhtémoc, código postal 06995, México, D.F., el cual consigna para los fines y efectos legales del presente Convenio.

II. DECLARA EL AYUNTAMIENTO QUE:

II.1. Es una entidad con personalidad jurídica y patrimonio propios, conforme al artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como de los artículos 68 y 71 de la Constitución Política del Estado de Veracruz;

II.2. El Dr. Jerónimo Francisco Folgueras Gordillo, el Lic. Héctor Vargas Avendaño y el Lic. Calixto Ramiro Patiño Bond en su carácter de Presidente Municipal, Síndico Único y Secretario, respectivamente, del ayuntamiento, celebran el presente Convenio de conformidad con lo estipulado en los artículos 36 fracción VI, 37 fracción II, 70 fracción V de la Ley Orgánica del Municipio Libre vigente en el Estado de Veracruz; acreditando el Dr. Jerónimo Francisco Folgueras Gordillo y el Lic. Héctor Vargas Avendaño su personalidad como Presidente Municipal constitucional y Síndico Único del Ayuntamiento de Tuxpan, con la copia fotostática debidamente certificada de la gaceta del Estado de Veracruz número 262 de fecha 31 de diciembre de 2004 que se anexa, y el Secretario del Ayuntamiento de Tuxpan, Veracruz, acredita su personalidad con la copia certificada del punto de acuerdo del acta de cabildo número 01, celebrada el primero de enero de 2005, que también se anexa; y la facultad para celebrar el presente Convenio, conforme al punto de acuerdo, relativo al acta número 02 de fecha 31 de enero de 2005 de la cual también se agrega a este documento copia debidamente certificada.

II.3. Es voluntad del ayuntamiento coadyuvar con la secretaria en el despacho de los asuntos y trámites que le confieren en beneficio de su comunidad en el Municipio de Tuxpan, Estado de Veracruz.

II.4. Que cuenta con los recursos materiales y humanos necesarios para la operación de la oficina municipal de enlace;

II.5. Señala como domicilio legal el ubicado en avenida Juárez número 20, Zona Centro.

III. DECLARAN LAS PARTES QUE:

III.1. En atención a la petición del ayuntamiento, convienen en suscribir el presente Convenio al tenor de las siguientes:

CLAUSULAS

PRIMERA.- El objeto del presente instrumento consiste en abrir una oficina municipal de enlace en Tuxpan, Estado de Veracruz que dependerá económica y administrativamente del Municipio de Tuxpan, Veracruz, así como normar su funcionamiento, a fin de apoyar a la Delegación de la secretaria en la ciudad de Tuxpan, Veracruz, en la recepción de documentos y entrega de pasaportes ordinarios.

SEGUNDA.- Las funciones de la oficina municipal de enlace serán las siguientes:

- a). Proporcionar, a través del responsable de la oficina municipal de enlace, información sobre los requisitos y trámites necesarios para la obtención de pasaportes ordinarios; permisos para la constitución de sociedades y asociaciones y de reformas a sus estatutos, certificados y declaratorias de nacionalidad mexicana y becas que promueve la secretaria, así como todo lo referente a las actividades de apoyo a la protección preventiva y operativa de los intereses de los mexicanos en el exterior, así como de difusión de la política exterior de México;
- b). Distribuir gratuitamente a los solicitantes las formas de solicitud necesarias para la expedición de pasaportes ordinarios, permisos para la constitución de sociedades o asociaciones, certificados de nacionalidad mexicana, para la obtención de becas que promueve la Secretaría, así como los folletos sobre protección preventiva y operativa de los mexicanos en el exterior y de política exterior de México;
- c). Asesorar y auxiliar al público en el llenado de las solicitudes para la expedición de pasaportes ordinarios, permisos para la constitución de sociedades y asociaciones y de reformas a sus estatutos, certificados y declaratorias de nacionalidad mexicana, así como para la obtención de becas que promueve la Secretaría;
- d). Recibir las solicitudes y documentación soporte de acuerdo con los reglamentos respectivos, manuales e instructivos que señale la Secretaría, para iniciar el trámite de los servicios señalados en el párrafo que antecede, acompañando el formato de Declaración General de Pago de Derechos SAT 5, que acredite el pago de los derechos correspondientes;
- e). Remitir a la Delegación de la secretaria en Xalapa de Enríquez, Veracruz, los expedientes completos de los solicitantes y demás asuntos que sean de su competencia para su expedición;
- f). En su oportunidad entregar a los interesados los pasaportes ordinarios, los permisos, los certificados y las declaratorias y, en su caso, los expedientes que no procedan;
- g). Las demás que expresamente sean autorizadas por la secretaria.

TERCERA.- El ayuntamiento proporcionará los recursos humanos, que serán evaluados, aprobados y capacitados permanentemente por la secretaria, que se reserva el derecho de proponer nombres y solicitar la permanencia o cambio de personal. El ayuntamiento proporcionará a estas personas las prestaciones que marca la Ley.

a) La oficina municipal de enlace contará con un mínimo de cuatro personas nombradas por el ayuntamiento. La plantilla deberá ser proporcional a la demanda de expedición de pasaportes, previo acuerdo entre la secretaria y el ayuntamiento.

La oficina municipal de enlace contará con un módulo de información, que será atendido permanentemente por una de las personas comisionadas, que orientará al público sobre las características y requisitos de todos los servicios que presta la oficina municipal de enlace , en representación de la secretaria.

El ayuntamiento, también proporcionará una plantilla mínima de tres personas que desahoguen los trámites de éste, en la Delegación en la ciudad de Xalapa de Enríquez, Veracruz.

b) El ayuntamiento instruirá al personal comisionado sobre la confidencialidad de la información y documentos que reciban, y de las sanciones o penas en las que pudieran incurrir de no cumplir con dicha confidencialidad.

c) La secretaria, a través de la Dirección General de Delegaciones, podrá adscribir algunos de sus servidores públicos a la oficina municipal de enlace, cuyas funciones serán

primordialmente, coadyuvar al cumplimiento de las funciones de la Oficina o cualquier otra que la propia Secretaría determine.

La secretaria proporcionará al personal una identificación, la cual deberá ser portada en todo momento en lugar visible para identificación del público. En la identificación se mencionará si se trata de personal adscrito o comisionado.

Se entenderá por personal adscrito, el que La secretaria, a través de la Dirección General de Delegaciones, asigne a la oficina municipal de enlace, y por personal comisionado, el que el ayuntamiento proporcione tanto a la Oficina Municipal de Enlace como a la Delegación, para la adecuada atención de los trámites que se soliciten.

CUARTA.- El ayuntamiento proporcionará y dará mantenimiento gratuito al mobiliario adecuado e indispensable para la operación de la oficina municipal de enlace:

El inmueble que destine de manera gratuita a la oficina municipal de enlace deberá ubicarse en planta baja y contará con un mostrador con espacio para cuatro ventanillas, como mínimo.

Las partes de manera conjunta, supervisarán permanentemente las instalaciones de la oficina municipal de enlace, a fin de verificar que cumpla con las medidas e instrumentos de seguridad necesarios para dar la debida salvaguarda a los archivos, documentos, formas valoradas, mobiliario, así como la adecuación para el buen desempeño de los servicios que ahí se prestan.

En caso de que a juicio de la secretaria se considere que las instalaciones no reúnen los requisitos necesarios de funcionalidad e imagen, el ayuntamiento deberá atender las sugerencias que se le formulen o incluso proporcionar un nuevo local. En caso de que no sean atendidas las recomendaciones de la secretaria, se podrá cerrar temporalmente la oficina municipal de enlace.

QUINTA.- El acondicionamiento del local se llevará a cabo por el ayuntamiento, previa aprobación anual de la secretaria, e incluirá la señalización adecuada en tableros de acrílico, de acuerdo con las estipulaciones que emita la secretaria, incluyéndose la información inherente a quejas y los teléfonos del Órgano Interno de Control de la secretaria y de la Secretaría de la Función Pública, así como la información de que se trata de una oficina municipal de enlace con la secretaria de relaciones exteriores, especificando los servicios que se ofrecen, bajo la supervisión permanente de la secretaria, a través de la Delegación en Xalapa de Enríquez, Veracruz.

a) Los interiores y exteriores del local deberán ser de preferencia de color gris claro con puertas azul marino, por ser éstos los colores distintivos de la secretaria.

b) En los casos que sea posible, el ayuntamiento instalará en el inmueble una rampa de acceso para usuarios con capacidades diferentes.

c) Cuando las circunstancias así lo ameriten, se dispondrá de una ventanilla especial para la atención de usuarios con capacidades diferentes y personas de la tercera edad.

d) La secretaria podrá exigir la instrumentación de cualquiera de los puntos anteriores, a fin de garantizar la seguridad del personal y los usuarios, así como la continuidad de los servicios que se otorgan. En caso de que no sean atendidas las sugerencias de la secretaria, podrá cerrarse temporalmente la oficina municipal de enlace, reabriéndose una vez que se hayan satisfecho las demandas.

SEXTA.- El ayuntamiento deberá proporcionar, adecuar y actualizar los equipos de cómputo de la oficina municipal de enlace, conforme al proceso de modernización que lleva a cabo la secretaria y que se basa en las tres siguientes premisas: innovación tecnológica, transparencia y calidad en el servicio.

La oficina municipal de enlace deberá contar con un espacio adecuado y acondicionado con equipo de cómputo moderno, impresora, fax y línea telefónica, para uso exclusivo del área de protección a connacionales. El equipo de cómputo deberá contar con servicios de internet para consultar casos de protección y difundir las oportunidades de becas y los directorios de Embajadas y Consulados de México, entre otros.

SEPTIMA.- En los casos en que el ayuntamiento designe al Titular de la oficina municipal de enlace, podrá removerlo mediante consenso de Cabildo y previa notificación por escrito a la secretaria. El Titular de la Oficina tendrá bajo su responsabilidad supervisar y autorizar permanentemente y de manera directa, la recepción y manejo de la documentación requerida para la expedición de los trámites y servicios brindados, y las demás funciones que le indique la secretaria.

OCTAVA.- El ayuntamiento deberá proporcionar los recursos necesarios para las visitas de supervisión que realizará personal de la Secretaría a la oficina municipal de enlace. Por lo menos se realizarán dos visitas de supervisión por año.

NOVENA.- La oficina municipal de enlace organizará y desarrollará sus actividades conforme a las disposiciones administrativas aplicables y previo acuerdo con la secretaria. Asimismo, el ayuntamiento podrá realizar campañas de difusión y promoción de la oficina municipal de enlace, a fin de dar a conocer al público los servicios que brinda.

DECIMA.- La oficina municipal de enlace entregará en un término que no excederá de tres días hábiles, los pasaportes cuyos expedientes se encuentren debidamente integrados. Los permisos para la constitución de sociedades o asociaciones y, certificados y declaraciones de nacionalidad mexicana, se expedirán cuando sean procedentes conforme a la normatividad aplicable, en un término que no exceda de 30 días calendario.

DECIMA PRIMERA.- La oficina municipal de enlace será responsable de remitir a la Delegación en Xalapa de Enríquez, Veracruz, la documentación relacionada con la expedición de pasaportes, permisos para la constitución de sociedades o asociaciones y certificados y declaraciones de nacionalidad mexicana el día de su recepción, pagando el costo del envío, de conformidad con la cláusula segunda, inciso e).

DECIMO SEGUNDA.- El ayuntamiento y la secretaria se apoyarán de manera conjunta para el traslado de restos de connacionales oriundos del Municipio de Tuxpan, Veracruz, fallecidos en el exterior, y colaborarán en materia de protección y atención de los menores migrantes y repatriados.

a). Con el propósito de establecer un mecanismo de colaboración para apoyar los gastos por servicios funerarios y traslado o cremación de restos en el exterior y por casos de protección, atención de los menores migrantes y repatriados, las partes coordinarán el tratamiento de este tipo de casos o de aquellos otros estipulados en la cláusula segunda,

inciso b) del presente Convenio, en cuanto a gestión y tramitación ante las instancias correspondientes se refieren.

b). La oficina municipal de enlace se encargará de reproducir, difundir y distribuir entre los usuarios aquellos materiales informativos (folletos) relativos a los diversos servicios en materia de protección y preventiva que la Secretaría le proporcione para tal efecto.

c). La secretaria capacitará y asesorará a los responsables del área de protección de la oficina municipal de enlace y les proporcionará datos e información que requieran.

d). La oficina municipal de enlace brindará apoyo en la entrega de valores y pertenencias de connacionales fallecidos en el extranjero, mediante la localización de los familiares beneficiados.

DECIMO TERCERA.- En caso de que la secretaria organice alguna reunión, conferencia, seminario u otra actividad que tenga relación con los servicios que ofrece la oficina municipal de enlace, el ayuntamiento deberá contribuir a la organización del mismo, mediante recursos y/o apoyo logístico. La secretaria se compromete efectuar una reunión de capacitación semestral para los encargados de las Oficinas de Enlace Municipales que dependan de ella, obligándose el ayuntamiento a cubrir pasajes y viáticos a los jefes de dichas oficinas.

DECIMO CUARTA.- Las relaciones laborales del personal de la oficina municipal de enlace son responsabilidad directa y exclusiva del ayuntamiento y se regirán por la legislación correspondiente, sin que exista relación jurídica con la secretaria; sin embargo, la secretaria podrá en todo momento solicitar la remoción de personal comisionado, cuando así lo juzgue conveniente.

DECIMO QUINTA.- La probidad y adecuado comportamiento de los empleados comisionados en la oficina municipal de enlace es responsabilidad directa del ayuntamiento, independientemente de las acciones legales que competan a la secretaria, en caso de ser lesionados sus intereses por la comisión de ilícitos o conductas irregulares en el manejo de la documentación federal.

DECIMO SEXTA.- El presente Convenio podrá ser revisado, adicionado y/o modificado de conformidad con las partes, lo cual se deberá hacer constar por escrito.

DECIMO SEPTIMA.- El presente Convenio entrará en vigor a partir de la fecha de su firma y tendrá una vigencia indefinida.

DECIMO OCTAVA.- la secretaria se reserva el derecho de suspender el Convenio de manera unilateral por el incumplimiento de las cláusulas precedentes, o por irregularidades detectadas en el ejercicio de las facultades otorgadas a la oficina municipal de enlace, en detrimento de la transparencia de los procedimientos, lo que comunicará a el ayuntamiento con 30 días de anticipación al cierre de la Oficina.

DECIMO NOVENA.- De las desavenencias que se susciten en la aplicación del presente Convenio, las partes las resolverán de común acuerdo. En caso de que surjan controversias respecto a la interpretación y alcance legal del mismo, las partes someterán la controversia a la H. Suprema Corte de Justicia de la Nación, de conformidad con el artículo 105 de la

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y demás disposiciones aplicables (Diario Oficial, 2005).

El presente Convenio se suscribe por quintuplicado en Tuxpan, Veracruz, a los veintiséis días del mes de abril de dos mil cinco.- Por la Secretaría de Relaciones Exteriores: el Secretario de Relaciones Exteriores, Luis Ernesto Derbez Bautista.- Rúbrica.- El Oficial Mayor, Pablo Gómez Domínguez.- Rúbrica.- El Director General de Delegaciones, Jesús Mario Garza Guevara.- Rúbrica.- Por el Gobierno del Ayuntamiento de Tuxpan, Veracruz: el Presidente Municipal del H. Ayuntamiento de Tuxpan, Veracruz, Jerónimo Francisco Folgueras Gordillo.- Rúbrica.- El Síndico Unico del H. Ayuntamiento, Héctor Vargas Avendaño.- Rúbrica.- El Secretario del H. Ayuntamiento, Calixto Ramiro Patiño Bond.- Rúbrica.

1.5 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE DEVOLUCIONES Y COMPENSACIONES DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA TUXPAN, VER.



Fuente: Elaboración propia

Descripción de los puestos

Subadministrador del depto. De devoluciones y compensaciones: encargado de revisar, autorizar y firmar trámites con montos mayores de \$50,000.00 a \$300,000.00

Jefe del depto. Devoluciones y compensaciones: encargada de revisar, autorizar y firmar trámites con importes no mayores a \$50,000.00

Dictaminadores profesionales: encargados de Dictaminar tramites de solicitud de devoluciones y compensaciones.

CAPITULO II CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1 Origen de cultura organizacional

Según Jean Lee y Kelvin Yu (2004), los escritos formales que abordan el tema de la Cultura Organizacional iniciaron gracias a Pettigrew (1979), quien introdujo el concepto antropológico de “cultura” al campo organizacional y mostró la manera de utilizar, para el análisis de las organizaciones, algunos conceptos relacionados como “simbolismo”, “mito” y “ritual”.

Dandridge y otros (1980), expusieron cómo el estudio de esos mitos y símbolos ayudan a revelar la “estructura profunda” de la organización. Otros investigadores reconocidos en la materia incluyen a Wallach (1983), Schein (1985), Siehl y Martin (1988) y Denison y Mishra (1995), quienes han aportado varias definiciones para el concepto de “cultura organizacional”, lo han asociado a un sistema de creencias compartidas que los miembros de una organización van construyendo a partir de su experiencia como grupo.

Si bien la cultura organizacional tiene una permanencia en el tiempo, ésta es relativa, ya que el individuo no sólo la aprende, internaliza y reafirma en su conducta, sino que además puede transformarla. Desde esta perspectiva, aparecen como factores de cambio los diversos aspectos del entorno social, que exigen una capacidad de innovación y adaptación en los individuos involucrados frente a nuevas formas de convivencia y distintos modelos de organización.

La Teoría de la Organización de corte clásico aporta algunas aproximaciones al concepto de organización, como una coalición de entidades que parecen implicar la existencia de múltiples grupos culturales en competencia (Douglas y Donald Bolon, 1994). Dentro de esta corriente, algunos autores han descrito a las organizaciones como entidades políticas en las que diversos grupos intentan atraer la atención de la organización, hacia sus propios intereses u objetivos particulares.

Desde hace casi cinco décadas March y Simon (1958) sugerían la existencia de conflictos intergrupales en las organizaciones, como resultado de “diferencias en sus objetivos o diferencias en sus percepciones de la realidad”. Pennings y Goodman (1979) describieron a las organizaciones de la siguiente manera: “Las organizaciones son además vistas como el conjunto de los intereses de grupos internos, o de los elementos constituyentes, que se traducen en demandas para la organización” (Tushman, 1977).

Luego de más de diez años de debate cultural hay una riqueza literaria sobre cultura organizacional con muchas visiones teóricas que compiten entre sí en relación al concepto de cultura y a su importancia. Sin embargo, la mayoría de los investigadores utiliza el

término de cultura organizacional o corporativa para referirse a los valores, filosofía, mitos y otros conceptos que los miembros de la organización comparten.

El concepto ha sido visto durante los últimos 15 años como una poderosa herramienta de análisis para identificar el tipo de cambio que las organizaciones requieren y al mismo tiempo para canalizar los esfuerzos para lograrlos. Esta popularidad es en parte explicable dado el carácter explosivo que el desarrollo del área tuvo durante la década de los ochenta, a partir del interés que los administradores de empresas mostraron en ella (Malinowski, 1976).

Parte de la explicación de ese referido desarrollo explosivo se encuentra en la aplicabilidad inmediata que se le supone en la solución y satisfacción de necesidades organizacionales, las cuales son de gran diversidad y complejidad. Mientras el nivel de competitividad e integración en el mundo fue estable y restringido, las variables que debían ser consideradas en el proceso de toma de decisiones eran pocas y su comportamiento relativamente estable, sin embargo la modernidad ha traído consigo un entorno acelerado, cambiante, caracterizado principalmente por inmediatez y la necesidad de responder a esta.

Sin embargo, hace bien mirar atrás y tomar el camino de la historia para entender las implicaciones y virtudes del estudio cultural. La investigación de la cultura organizacional no es una idea nueva; la conceptualización actual del término en el análisis y teoría organizacional se rastrea en forma inicial a los trabajos de E. Jaques en 1951 (Jaques, 1951).

La introducción de las categorías y conceptos del análisis cultural al ámbito de la investigación organizacional y administrativa al terminar la década de los 70's, tuvo una gran influencia en la orientación de la reflexión académica y el quehacer organizacional (Sherwood & Pfeiffer, 1957).

Este impacto, a partir del éxito de librería de los trabajos de Waterman & Peters, Ouchi, Deal & Kennedy, Athos & Pascale, entre otros, provocó una revisión profunda de muchos de los modelos que se habían considerado como bases seguras para sostener los esfuerzos organizacionales orientados hacia la eficiencia y eficacia en su acción (Kennedy, 1982).

De acuerdo a Alvesson y Olof, mientras que 1942 y 1986 las publicaciones sobre cultura totalizaban 281 artículos, sólo durante el año 1986 se publicaron 192 artículos. Por otro lado, entre 1980 y 1990 las publicaciones llegaron a no menos de 2550 (Berg, 1992).

Con el advenimiento del desarrollo irruptivo de los sistemas de información computacional, el alto nivel de integración y globalización que se ha observado en las últimas dos décadas, los profundos y rápidos cambios en los escenarios políticos y económicos, el fracaso relativo de las economías europeas y norteamericana frente al avance de las economías asiáticas (Japón, Taiwan, Corea, etc.) la decisión sobre los cursos de acción a tomar e

inducir en las organizaciones se ha vuelto más compleja, dinámica y desafiante, donde se hace necesario tener control sobre una gran cantidad de aspectos, los cuales no siempre son triviales. En este último contexto, el fenómeno cultural ofrece un punto de apoyo de relativa estabilidad, que permite re-pensar la organización y sus modos de vinculación con el entorno.

Una de las consecuencias de este proceso es la presencia institucionalizada de la cultura organizacional o corporativa como un ámbito obligado de enseñanza e investigación académica en las escuelas universitarias de administración. Y el cuadro general de la investigación de la cultura organizacional es similar a muchos ámbitos de la investigación organizacional; puede ser descrito brevemente como complejo y heterogéneo, en el cual conviven una amplia variedad de aproximaciones, perspectivas, conceptos, teorías y prácticas (Waterman, 1982).

Por su parte, la intersección entre la teoría organizacional y la teoría de la cultura se expresa en muchas áreas temáticas que son de interés prioritario de los investigadores de la administración y del comportamiento organizacional, tales como el análisis transcultural en administración, la cultura corporativa u organizacional, el simbolismo organizacional, entre otros.

Interesantemente, diferentes concepciones de la cultura y de la organización subyacen en la investigación en esas áreas temáticas. Sin embargo, las variaciones en el modo en que se utiliza y el contenido que se le atribuye a la cultura en estos diferentes ámbitos temáticos pueden vincularse directamente con la forma en que el concepto es tomado en préstamo desde la antropología.

Cabe destacar que en antropología, así como en otras ciencias sociales, el concepto de cultura tiene múltiples aproximaciones en diferentes niveles de abstracción, el concepto de cultura organizacional en el análisis organizacional reproduce esta diversidad, y tal vez podría decirse su confusión conceptual. Por ejemplo, en la literatura organizacional las organizaciones son pensadas como poseedoras de una cultura, en el sentido de que cada una tiene un particular set de creencias acerca de cómo realizar el trabajo y como deben ser logrados los objetivos y resultados organizacionales (Smith, 1986).

En la antropología científica, las conceptualizaciones van desde la cultura como "aquella parte de la realidad que ha sido modificada por la acción intencional del hombre" -las organizaciones son artefactos culturales- (Herskovits, 1956).

Hasta como "los modos de vida característicos de un grupo humano definido en el tiempo y el espacio" -las organizaciones son culturas- (Kluckhohn, 1963), pasando por "el conjunto de esquemas o modelos de y para la experiencia que los hombres poseen en un determinado tiempo y espacio" -las organizaciones tienen culturas- (Fleischmann, 1971).

La antropología cultural y social, por su parte, ha emergido desde una preocupación por describir y clasificar las costumbres de los grupos étnicos diferentes a los de la tradición cultural europea, hacia una disciplina que se ocupa de entender y explicar sistemáticamente, desde una perspectiva holística, los cambios y problemas que afectan a la humanidad en el presente, aplicando el método general de la ciencia y una heterodoxa mezcla de técnicas de investigación provenientes de diferentes disciplinas.

Durante el período entre 1920 y 1950, en los Estados Unidos, un grupo de antropólogos discípulos de Boas, desarrollo un enfoque más aplicado de la disciplina, vinculando su quehacer a la búsqueda de soluciones a los problemas prácticos más inmediatos que afectaban a la sociedad norteamericana, desarrollándose una fuerte interacción con otras ciencias sociales.

En una primera etapa de desarrollo, algunos antropólogos trabajaron en investigaciones en la industria, hospitales, etc. al lado de sociólogos y psicólogos sociales, introduciendo el factor cultural en la explicación de los fenómenos organizacionales observados, en lo que se ha denominado en la administración y en los estudios de negocios como "Escuela de las Relaciones Humanas" y "Escuela del Comportamiento Organizacional".

Un ejemplo notable, es el trabajo de E. Mayo sobre el comportamiento humano en contextos organizacionales realizado en la planta Hawthorne, de la Western Electric Co. Este trabajo, cuya generalización principal fue que la satisfacción en el trabajo depende en gran medida del patrón social informal del grupo de trabajo, concluyendo en una demostración de la influencia prevaleciente de los factores sociales en la conducta en el lugar de trabajo, es la fuente, modelo y base inicial para el desarrollo posterior de una antropología aplicada al análisis organizacional e industrial (Fillmore, W. J., 1990).

Igualmente, estudios en grandes corporaciones acerca del comportamiento de pequeños grupos, redes personales de interacción, grupos informales, entre otros tópicos, se han realizado más recientemente, aplicando tecnologías "clásicas" de la antropología, como la observación participante, entrevistas abiertas a informantes claves, unidos a otras técnicas complementarias como sociometría, cuestionarios de diversa índole, etc. (Gideon, 1986).

A partir del relativo éxito en la búsqueda de soluciones a los problemas contingentes, la atención, de los antropólogos culturales, se orienta cada vez más hacia generar un puente entre los intereses puramente académicos y la necesidad de resolver dificultades prácticas que afectan a la sociedad contemporánea. La búsqueda de respuestas a estos problemas de las sociedades contemporáneas a través del análisis científico de la realidad sociocultural, corresponden a lo que entre 1920 y 1940 en Inglaterra y Estados Unidos de Norteamérica se llamo antropología aplicada (Partridge, 1987).

No obstante lo anterior, desde sus orígenes la práctica de los antropólogos estuvo vinculada fuertemente a la solución de problemas contingentes, como claramente lo muestra M.

Harris, sin embargo, el desarrollo de la antropología aplicada cambió la orientación de esta vinculación desde una antropología al servicio de la dominación hacia una antropología al servicio de las necesidades sociales.

El concepto de cultura utilizado en las ciencias sociales como la economía, la psicología, la sociología o la administración, tiene su origen y desarrollo en la evolución de la antropología como disciplina científica. Para comprender la profundidad y amplitud de significados que involucra el estudio cultural contemporáneo es de gran utilidad revisar la evolución del concepto a través de aquellos autores que por su contribución teórica y/o metodológica, se les reconoce un rol importante en el desarrollo y panorama actual de la teoría de la cultura en la antropología científica (Harris, 1968).

La amplia variedad de posiciones teóricas existentes en antropología se traspasa, con mayor ambigüedad aún, al análisis cultural del comportamiento humano en contextos organizacionales, lo que hace difícil precisar el contenido esencial de aquello que los diferentes investigadores quieren decir con "cultura organizacional o corporativa". Tradicionalmente, el enfoque en el análisis organizacional se centró en los aspectos económicos y administrativos; sin embargo, los cambios que el mundo ha sufrido con posterioridad a la segunda guerra europea de este siglo, han conducido a una visión más social, "humanista", psicológica y cultural del comportamiento organizacional.

Ya en los años '30 surgió lo que se ha llamado en administración la Escuela de las Relaciones Humanas, como una consecuencia de los estudios que realizara Mayo, lo que se interpreta como una reacción frente a la visión racionalista e ingenieril que había impuesto el pensamiento de F. Taylor en la administración en las primeras décadas del siglo, orientado a principios gerenciales basados en la medición y la experimentación (Mayo, 1939).

Los postulados de la Escuela de las Relaciones Humanas fueron el determinante más importante para el nuevo curso de que tomarían los estudios organizacionales. Los nuevos ámbitos de investigación contemplaban la influencia de la motivación en el comportamiento de las personas; el efecto del aspecto psicológico del individuo sobre la productividad de la organización, la influencia del liderazgo informal sobre el comportamiento de las personas, etc. Se hizo evidente que algunos elementos cualitativos, subjetivos, tales como, el reconocimiento del trabajador como persona y no sólo como un factor productivo necesario dentro de la empresa, tenían una influencia significativa en el comportamiento de los individuos en relación al logro de los objetivos.

En los años '50 y '60 la administración por objetivos y resultados (APO) fue la nota dominante en la teoría y práctica administrativa. En los años '60 y '70 el desarrollo organizacional (DO) y la administración del cambio ejercieron gran influencia en la actividad académica y empresarial. En los años '80 y '90 es la cultura organizacional,

corporativa o empresarial la que adquiere rol protagónico y juega un papel dominante en el curso del pensamiento administrativo (Lessem, 1992).

No obstante lo anterior, ya en autores clásicos en la teoría administrativa, como Henry Fayol (1930) , encontramos referencias claras a estos aspectos "blandos", "irracionales", subjetivos cuando, en su explicación y propuesta normativa de una administración eficiente, hace referencia al "spirit de corps" como un elemento vital de esta.

Con fines de claridad expositiva organizaremos la descripción general de los diversos planteamientos en dos grandes conjuntos: (a) aquellos modelos que se centran en la cultura como explicación del comportamiento observable en el sistema social; y, (b) aquellos en que la cultura se vincula básicamente al subsistema de representaciones simbólicas presente al interior de un sistema social (Fayol, 1949).

A comienzos de los años ochenta, las diferencias de productividad entre el modelo de gestión empresarial norteamericano y el de la industria japonesa, despertó el interés por la cultura organizacional.

El liderazgo de Japón, en cuanto a calidad, y funcionalidad de sus productos, se atribuyó a las características de su cultura, lo que llevó a muchos investigadores a estudiarla como un activo estratégico relevante en el desempeño de las organizaciones.

En 1973, William Ouchi (1982) comenzó a estudiar las prácticas directivas de las empresas japonesas, los principios propios de la cultura y las posibilidades de transferencia a las empresas norteamericanas.

Peters y Waterman (1982) realizaron una investigación en organizaciones calificadas como excelentes en un período completo de veinte años -1961 a 1980- y concluyeron en que no sólo los japoneses tenían una cultura original y que estas empresas se movilizaban alrededor de valores clave.

A partir de estos primeros estudios se incrementó el interés por el estudio de la cultura para entender mejor el comportamiento en las organizaciones y la posibilidad de efectuar intervenciones sobre la misma.

Recientemente, grandes éxitos y fracasos (por ejemplo General Electric o Enron) han sido atribuidos a la cultura.

El tema comienza a instalarse en la agenda directiva en la década de los noventa, en la que empieza a verse al cambio cultural como una oportunidad para agregar valor y establecer ventajas competitivas.

En la actualidad se percibe a las organizaciones como “pequeñas sociedades” con características culturales y con capacidad para crear valores y significados.

Desde esta perspectiva, el pensamiento descansa en la idea de que las organizaciones tienen una cultura.

La cultura es así una variable o un medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos (Smircich, 1983).

Originados en la antropología social, hoy los estudios de la CO resultan de interés para otras disciplinas como la psicología, la sociología, la administración y la ciencia política. Actualmente, constituye un campo de investigación que genera muchos debates por esta confluencia disciplinaria y cuyas diferencias se centran fundamentalmente en los aspectos ontológicos, epistemológicos, metodológicos y de perspectiva, generalmente utilizados para enriquecer la discusión de tan promisorio línea de investigación. La cultura ha sido tratada como variable desde la perspectiva racionalista y funcionalista, el interés se ha centrado en determinar la función que cumple en la organización, y como metáfora desde la óptica simbólica con el propósito de establecer el significado de la organización para sus miembros (Alvesson, 1993).

La investigación de la cultura organizacional se ha desarrollado principalmente en los países altamente industrializados. Sin embargo, los estudios empíricos realizados en México son escasos, y se han efectuado siguiendo muy de cerca los esquemas conceptuales y metodológicos norteamericanos (Nosnik, 2005).

2.2 Conceptos de cultura organizacional

Organizaciones formales e informales se rigen por valores, normas, convenciones y tradiciones, que cambian con el tiempo pero condicionan la actuación de los individuos. En la literatura, las normas en las organizaciones son conocidas como cultura (Fitzgerald, 2002).

En concordancia con los planteamientos de Olga Lucia Anzola (2003), se asume que la cultura organizacional es un conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad ya que establecen una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido. Es decir, la cultura se constituye en un modo de vida y configura unas formas de relación entre los individuos de cada organización. La cultura implica una interdependencia entre la historia (desarrollo y evolución de las personas en sus relaciones), la estructura (sistema de posiciones y reglas de interacción) y las condiciones de vida y vivencias subjetivas de las personas, que influyen en las conductas y las relaciones entre los individuos.

La cultura de la organización se compone de valores, creencias, supuestos, percepciones, normas y patrones de comportamiento comunes a todos los que trabajan en ella; es a la organización lo que la personalidad es al individuo: un tema oculto pero unificador que proporciona sentido, dirección y movilización (Anzola, 2003).

Davis (1993) dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". Considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Delgado (1990) sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad".

La cultura en términos generales se concibe como un sistema de significados que genera algún tipo de identidad compartida, una especie de código que orienta las prácticas sociales de personas pertenecientes a varios grupos y categorías sociales dentro de una sociedad (Vaitsman, 2000).

A partir de la génesis del concepto de cultura se establecen cuatro categorías fundamentales: 1) Cognitiva, en la que la cultura se vuelve inteligible como un estado mental general, soportando la idea de la perfección, del logro individual o de la emancipación. 2) Colectiva, que invoca un estado de desarrollo intelectual o moral en la sociedad, vinculando la cultura con la idea de la civilización. 3) Concreta y descriptiva, ve la cultura como un cuerpo de destrezas y trabajos intelectuales dentro de cualquier sociedad, como el campo de simbolismos producidos y sedimentados de una sociedad. 4) Social, relaciona la cultura con la forma integral de vida, en un sentido plural y potencialmente democrático (Jenks, 1993).

Bajo ninguna circunstancia, la concentración geográfica de las organizaciones garantiza la homogeneidad en sus culturas internas. Por el contrario, en ocasiones las diferencias son tan marcadas como las que podrían existir entre instituciones de distintas localidades, regiones o países. Si a esto se agregan las diferencias propias de los sectores en los cuales se encuentran inmersas, el resultado final será una diversidad en la Cultura Organizacional, CO. La principal influencia de la CO es la idiosincrasia nacional o regional del país donde opera, en tanto la industria o sector que enmarca sus actividades ayuda a moldear sus valores culturales (Herbert, 2000).

El desarrollo de la cultura es lo que distingue la sociedad humana de las sociedades de otras especies, la diferencia radica en las formas de actuar, pensar y sentir transmitidas de una generación a otra a través del aprendizaje (Albrow, 1999).

La cultura en una organización está relacionada con la forma como los miembros comparten un marco de referencia común y enfrentan los cambios. Frente a culturas dispersas, la gente tendrá diferentes percepciones e interpretaciones de los cambios organizacionales y, por consiguiente, esquemas diversos sobre el cambio (Woodman, 1995).

Derivado de la cantidad de disciplinas que han estudiado la cultura para explicar fenómenos concretos, un sinnúmero de definiciones complejas y divergentes aparecen en la bibliografía especializada. Al interior de las Ciencias Sociales por ejemplo –especialmente en estudios de antropología social, de sociología, de psicología social y organizacional–, existe poco consenso en torno al significado del concepto, dadas las diferentes representaciones que intervienen en la formación del mismo. Los estudios organizacionales y gerenciales, por ejemplo, han atribuido de manera entusiasta el concepto de cultura a fuentes antropológicas y sociológicas. Desde el referente de la antropología social la cultura se considera como un conjunto compartido de valores sobre asuntos de relevancia societal, tales como la vida, la muerte, las relaciones de consanguinidad, la religión y la etnia de sus miembros; desde la perspectiva sociológica, como el agregado de relaciones que sirven y corresponden a las necesidades de la estructura social en los agrupamientos de trabajo (Chan, 2001).

La cultura organizacional nace, se materializa y se institucionaliza en conductas y acciones. Concretamente, ha sido definida como el conjunto de normas o mandatos aprendidos por los nuevos miembros, gracias a la conciencia que toman de lo que significa una conducta aceptable o una inaceptable. Esta consideración descarta la imposición mediante la formalización de reglas escritas, por lo que resulta difícil encontrarla consignada en algún tipo de documento —manual, código o prontuario—, en su lugar, es transmitida de manera casual. Es así como muchas organizaciones del mundo han demostrado que el éxito se ha derivado de las reglas no escritas y los entendimientos compartidos alrededor del balance entre autonomía y control, sin centrarse en procedimientos formalizados o jerarquías rígidas (Carrillo, 2009).

El autor más destacado es Schein (1988), quien define la CO como un modelo de supuestos básicos compartidos –inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado, al ir aprendiendo a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna– que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y, en consecuencia, ser enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

La cultura fue pensada en términos de un entendimiento social compartido, producto de supuestos y visiones comunes entre los miembros de una organización. Desarrollada en una colectividad a través de experiencias compartidas, por lo regular, durante largos periodos de tiempo permitiéndoles a sus miembros coordinar actividades sin tener que lograr acuerdos explícitos en cada instancia (Wilkins & Ouchi, 1983).

Paralelamente, autores como Kennedy y Deal (1982) la consideran un modelo integrado de conducta humana que incluye, además del habla y la acción, ciertos artefactos, destacando la capacidad del hombre para obtener y transmitir conocimiento y para heredarlo a otras generaciones.

Para Stanley Truskie (1999) constituye un conjunto de valores y prácticas compartidos a través de todos los grupos, una fuerza poderosa para moldear la conducta del empleado y factor significativo para promover e inhibir el desempeño organizacional.

Es posible definir la CO como el conjunto de instituciones informales compartidas que gobiernan y legitiman la conducta de una colectividad organizacional. En esta concepción, el carácter informal pone distancia a los mecanismos manifiestos u oficiales como pueden ser los reglamentos, las políticas, los manuales o los mandatos. Son los estudios sociológicos los que se han concentrado en las normas informales, definidas como reglas de un grupo o comunidad que pueden o no ser explícitamente establecidas y que dependen de mecanismos de monitoreo tales como la aprobación o desaprobación social. Las normas que gobiernan las relaciones interpersonales limitan y permiten conductas mediante la definición de estructuras de incentivos (Brinton, 2001).

Los analistas organizacionales por su parte, distinguen entre la arquitectura formal y las características culturales informales. La primera referida a las especificaciones oficiales de una organización y sus formas de gobernación.

La cultura, por su parte, establece de manera informal cómo deber ser realizado el trabajo, cómo interactúan los miembros, cómo se toman las decisiones, cuáles unidades difieren de otras, etc. La noción de cultura incluye el conocimiento tácito y el conocimiento generado fuera de la organización y las normas que codifican los entendimientos y prácticas informales de interacción, autoridad y demás (Hannan, 2003).

La cultura organizacional proporciona las reglas de gobierno de los asuntos cognitivos y afectivos en una organización, así como los medios para ser moldeados y expresados (Alvesson, 2002).

Las reglas de actuación de origen cultural –formales e informales– adquieren racionalidad a través de los procesos de interacción entre los distintos agentes, hasta que alcanzan un nivel de consolidación o institucionalización que determina la configuración de sus percepciones, sus intereses y el tipo de interrelaciones que se producen entre ellos. La percepción del mundo que tienen los individuos está determinada por la cultura institucional en la que se desempeñan. Individuos y organizaciones sólo pueden actuar a partir de los valores y del conocimiento que les proporciona su marco institucional (Zurbriggen, 2006).

Ha sido aceptada la idea de que la cultura está constituida por elementos y procesos reflejados en las acciones de la organización y es transmitida y asimilada por sus miembros a través del diario compartir (Woida, 2006).

La CO puede ser considerada como un activo o como una obligación, según las circunstancias. Cuando toma la forma de activo genera altos niveles de cooperación, dada la existencia de unas creencias y valores compartidos. Como obligación, demanda

obediencia y subordinación, impidiendo una adecuada alineación de creencias y valores organizacionales con los personales (Frew, 1996).

El concepto de cultura aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la escuela de las relaciones humanas, cuando a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo (1972), se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional. Mayo (1972), se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, llegando a la conclusión que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización. Desde esta perspectiva se empiezan a reconocer los elementos subjetivos que inciden en el comportamiento de los individuos y de los grupos, elementos que según Mayo configuran patrones de interacción implícitos en los grupos, fenómeno al que Mayo denominó organización formal de los grupos (Dávila, 1985).

A partir de este estudio de Mayo en la fábrica de Hawthorne y sobre todo a partir de su última etapa en la que participó el antropólogo Lloyd Warner quien introdujo metodologías antropológicas, se inicia una serie de estudios acerca de la cultura en las organizaciones desde perspectivas antropológicas (Dávila, 2000).

De acuerdo a Dávila, no sería sino hacia finales de los setenta que los estudios relacionados con la cultura organizacional experimentan cierto ímpetu, sobre todo a partir del estudio comparativo que William Ouchi (1985) desarrolla entre empresas norteamericanas y japonesas.

De manera creciente y con el reconocimiento de los aspectos simbólicos de una organización, han tomado fuerza las perspectivas culturales referentes a la organización. Sin embargo, el concepto de cultura organizacional no es unívoco, ya que desde la misma antropología -de donde los estudios organizacionales importaron el concepto- no hay consenso acerca del significado de cultura. De igual forma en la historia de los estudios organizacionales han surgido diversas formas de entender la realidad organizacional (la organización como una entidad objetiva, como realidad socialmente construida). Estas diferentes miradas, toman forma a través del uso de metáforas que posibilitan diferenciar y enmarcar determinada concepción de la realidad organizacional (Morgan, 1991).

Así, las diferentes metáforas permiten centrar la atención sobre formas de experiencia que ofrecen comprensiones particulares de la complejidad del fenómeno organizacional. Cada aproximación no puede abarcar la totalidad y complejidad del fenómeno, y por eso es tan importante examinar las diferentes metáforas para abordar y entender desde cada una de ellas las diversas comprensiones de la realidad organizacional.

2.2.1 Clasificación de cultura organizacional según Smircich (1983)

La diversidad de formas en que el concepto de cultura es usado por los teóricos organizacionales, se deriva directamente de las diferentes maneras de concebir tanto la organización como la cultura. La investigación está guiada por diferentes metáforas y busca diferentes fines; cada metáfora a su vez, da lugar a particulares intereses y preguntas de investigación, como también a abordajes metodológicos determinados (Smircich, 1983).

Para entender las diferentes aproximaciones al concepto de cultura que se han ido desarrollando en el seno de los estudios organizacionales, se hará alusión a la clasificación que hace Smircich (1983), quien identifica las metáforas predominantes que han surgido en los intentos por comprender la cultura organizacional: cultura como una variable externa, como una variable interna y cultura como una metáfora raíz.

2.2.1.1 Cultura y gerencia comparativa: la cultura como una variable externa

Desde esta perspectiva, la cultura se entiende como un fenómeno nacional que influye en el desarrollo y refuerzo de creencias en el contexto organizacional. Las similitudes y diferencias en los valores y actitudes de las personas en las diversas organizaciones provienen, en primera instancia, de la influencia que ejerce la sociedad en la cultura organizacional. En este sentido las organizaciones son manifestaciones de sistemas culturales más amplios. La cultura se concibe, como una variable independiente y externa que influye en las organizaciones y es llevada a la organización a través de la membrecía; es decir, al entrar a pertenecer a la organización, los empleados que han sido influidos por múltiples instituciones culturales como la familia, iglesia, comunidad, educación, traen estas influencias para nutrir la realidad organizacional. La cultura organizacional entonces está permeada por dichas instituciones a través de los miembros que la constituyen (Hatch, 1997).

La investigación desarrollada desde esta perspectiva, se ha centrado en la identificación de diferencias y similitudes entre culturas, y su implicación en la efectividad organizacional. Los estudios transculturales llevados a cabo por Hofstede (1980) son un ejemplo de este tipo de investigaciones, en las que este autor examina la influencia de las culturas nacionales en la organización IBM, comparando las filiales internacionales de dicha multinacional. Los resultados de este estudio arrojaron diferencias entre las culturas organizacionales de las diversas filiales de IBM, diferencias que fueron clasificadas en cuatro dimensiones: poder-distancia, incertidumbre-evitación, individualismo y masculinidad. La utilidad práctica de este tipo de investigaciones se ha centrado en el interés que las organizaciones multinacionales tienen para ajustar sus políticas y filosofías a los entornos culturales donde operan (Smircich, 1983).

2.2.1.2 Cultura corporativa: la cultura como una variable interna

A través de esta metáfora se entiende a las organizaciones como fenómenos que producen cultura; son vistas como instrumentos sociales que producen bienes, servicios y

subproductos tales como artefactos culturales. La cultura se define desde esta perspectiva como un pegamento social que mantiene a la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización; valores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado (Smircich, 1983).

La investigación, desde esta concepción, generalmente está basada en el marco de la teoría de sistemas, que tradicionalmente ha considerado variables como el tamaño, la tecnología, la estructura, y cómo estas variables están determinadas por el ambiente organizacional. El ambiente impone imperativos que los gerentes deben tener en cuenta para ajustar la organización a dichas demandas, y la cultura se considera por tanto como una dimensión que contribuye al balance y eficiencia de la organización. Para promover la adaptación de la organización a los imperativos ambientales, es necesario cambiar la cultura organizacional. El cambio organizacional se considera como un imperativo ante las exigentes circunstancias del entorno. Hoy en día se habla de diferentes estrategias gerenciales de cambio, como por ejemplo reingeniería, planeación estratégica, gerencia de la calidad total, cambio cultural, etc. Para lograr el cambio organizacional deseado, entonces es necesario cambiar las conductas de las personas, y debido a que las conductas están guiadas por valores, es necesario cambiar la cultura de la organización para lograr un verdadero cambio organizacional. Desde esta concepción se asume que las organizaciones poseen una cultura, es decir, la cultura es una variable que puede ser modificada a través de diversas estrategias gerenciales. El cambio organizacional pretende en este sentido, que a través de la introducción de nuevas filosofías y valores por parte de los directivos, los individuos rompan con viejos patrones y adquieran unos nuevos. El cambio cultural desde esta perspectiva, se concibe como un proceso que se da de manera planeada y unidireccional, es decir, los valores y políticas institucionales determinados por la dirección se difunden por toda la organización, con la intención de que éstos sean internalizados por las personas y de esta forma construir compromiso e identidad organizacional por parte de los empleados. Esto es lo que contribuye a la constitución de una cultura homogénea y fuerte. Algunos autores afirman que las organizaciones con culturas “fuertes” son las más aptas para ser exitosas. El sentido de esto es que las organizaciones que tienen culturas alineadas con las estrategias corporativas, tienen mayor probabilidad de tener éxito (Deal & Kennedy, 1982).

La tarea del gerente es encontrar formas de usar historias, leyendas y otros artefactos culturales, para mover e influir en los empleados de acuerdo a los propósitos gerenciales. Los seguidores del Desarrollo Organizacional, como Schein (1985), enfatizan que la cultura es creada por líderes que manejan artefactos y símbolos a los que los empleados responden en el proceso de modificar su comportamiento. Schein señala que cuando llegan nuevos miembros a la organización, ellos son seleccionados con base al ajuste que haya entre sus propios valores y los de la organización o son socializados para que acepten los nuevos valores culturales. De acuerdo a este autor el cambio cultural es posible cuando nuevos

valores son incorporados a través del ejemplo de los directivos; pero sólo cuando los miembros de la organización vean los beneficios de los nuevos valores, éstos llegarán al nivel de creencias inconscientes. Sin embargo, algunos autores señalan que la difusión de estos valores no garantiza su adopción por parte de los miembros de la organización (Anthony, 1990).

Muchos críticos de esta perspectiva cuestionan si la cultura organizacional realmente se puede manejar y hacen evidente de igual forma, las implicaciones éticas de la pretensión del manejo de la cultura por parte de los gestores del cambio. Algunos señalan que el término de cultura corporativa no se refiere a nada más que a una ideología cultivada por la gerencia con el propósito de controlar y legitimar la actividad gerencial. La aproximación metodológica desde esta perspectiva, se lleva a cabo a partir de métodos cuantitativos, que buscan encontrar correlaciones estadísticas entre la cultura y otras variables tales como el desempeño. Estas mediciones se realizan a través de encuestas que intentan determinar el grado de acuerdo (cultura fuerte) o desacuerdo por parte de los empleados acerca de ciertos valores y luego éstos se correlacionan con el grado de desempeño. En general, las aproximaciones que consideran la cultura como una variable (Gerencia Comparativa y Cultura Corporativa), se derivan de supuestos básicos similares acerca de la naturaleza del mundo social, de las organizaciones y de la naturaleza humana. Ambos enfoques conciben a la organización como un organismo que debe adaptarse a los imperativos del ambiente y de esta forma, la cultura es un subsistema que debe ser controlado por la gerencia para poder asegurar y predecir la eficiencia y éxito organizacional (Smircich, 1983).

2.2.1.3 La cultura como una metáfora raíz para conceptualizar la organización (root metaphor)

Desde esta mirada, las organizaciones se entienden como culturas; es decir la cultura no es algo que las organizaciones tienen, sino es algo que las organizaciones son, “Las organizaciones son entendidas y analizadas no principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos.” (Smircich, 1983).

Según la clasificación de Smircich, dentro de esta aproximación a la cultura organizacional, existen diferencias derivadas de las diversas conceptualizaciones de cultura desde la antropología moderna: antropología cognitiva, simbólica y estructural. Aquí revisaremos las aproximaciones de cultura organizacional a partir de los aportes de la antropología cognitiva y simbólica.

Perspectiva cognitiva

Según la antropología cognitiva, la cultura es un sistema de cogniciones, conocimientos y creencias compartidos; Harris y Cronen (1979), consideran que la cultura es una estructura de conocimiento para saber y actuar. El objetivo del investigador es identificar las reglas y creencias para entender cómo los miembros de la cultura ven y describen su mundo. Las organizaciones son sistemas de creencias o marcos de referencias que los miembros de la

organización comparten en grados variados. Un supuesto que subyace a este trabajo es que el pensamiento está conectado con la acción, lo que implica que las preguntas de investigación en este enfoque están conducidas a encontrar las reglas o guiones que dirigen la acción y las estructuras de conocimiento que están operando (Goodenough, 1971).

Perspectiva simbólica

De acuerdo con Geertz (1973), el hombre está suspendido en redes de significados que él mismo ha tejido, refiriéndose a la cultura como esa red de significados. Desde esta perspectiva el investigador analiza la cultura no como un científico experimental en busca de leyes sino como un intérprete en búsqueda de significados. Lo que hace el etnógrafo de acuerdo a Geertz (1973), es hacer descripciones densas, las cuales implican la identificación de las estructuras significativas, que permiten entender las acciones sociales; estas acciones son simbólicas ya que se producen e interpretan a partir del significado colectivo. La cultura se entiende como un sistema de símbolos y significados compartidos, producto de negociaciones de las personas en su interacción. El uso e interpretación de símbolos permite a las personas mantener y crear su cultura, y es por eso que a través de la observación de la construcción y uso de símbolos, que el investigador comprende la cultura (Hatch, 1997).

2.3 Tipos de cultura organizacional

Aunque la clasificación en cualquier actividad social es un ejercicio riesgoso, conviene intentarlo desde el punto de vista analítico como única vía para comprender la complejidad de las dimensiones tratadas. De manera general, es importante señalar que los elementos positivos que operan en una organización y que originan una cultura integrada y compartida tienen sus raíces en cuatro agrupamientos institucionales básicos: la familia, las instituciones sociales, la comunidad científica y las instancias militares y legales (Truskie, 1999).

Estas instituciones enmarcan los cuatro modelos de CO –relaciones humanas, sistema abierto, proceso interno y racional–, dando nacimiento a la siguiente tipología:

Cultura grupal o de clan

Inspirada en la institución familiar y también denominada cultura de la cooperación. En ella, los miembros están comprometidos a colaborar y obtener resultados colectivos positivos, a observar los mandatos organizacionales basando su actuación en la confianza, la preocupación por los demás, la ayuda y un compartir permanente.

Entre sus principales rasgos destacan la toma de decisiones participativa y la implementación a través de la construcción del consenso, así como la cohesión, el compromiso mutuo, la lealtad, la afiliación, la pertenencia, la cooperación, la calidez, la

preocupación, la tradición, la moral y la equidad. El líder que guía esta cultura es un mentor involucrado y facilitador (Cameron, 1999).

Cultura adhocrática o de desarrollo

Conocida también como cultura de la inspiración, emana fundamentalmente de las instituciones sociales. Los miembros creen fervientemente en los valores del humanismo, la responsabilidad social y el potencial individual, se motivan por la importancia de la tarea o por su apariencia ideológica. Caracterizada por su dinamismo y espíritu emprendedor, propensión al riesgo, innovación y desarrollo, crecimiento individual, recompensas intrínsecas, libre flujo de ideas e iniciativas, flexibilidad e individualidad, autocontrol, autogestión y empoderamiento. Sus líderes se distinguen por ser igualmente emprendedores, innovadores, creativos y arriesgados (Quinn, 1999).

Cultura jerárquica o burocrática

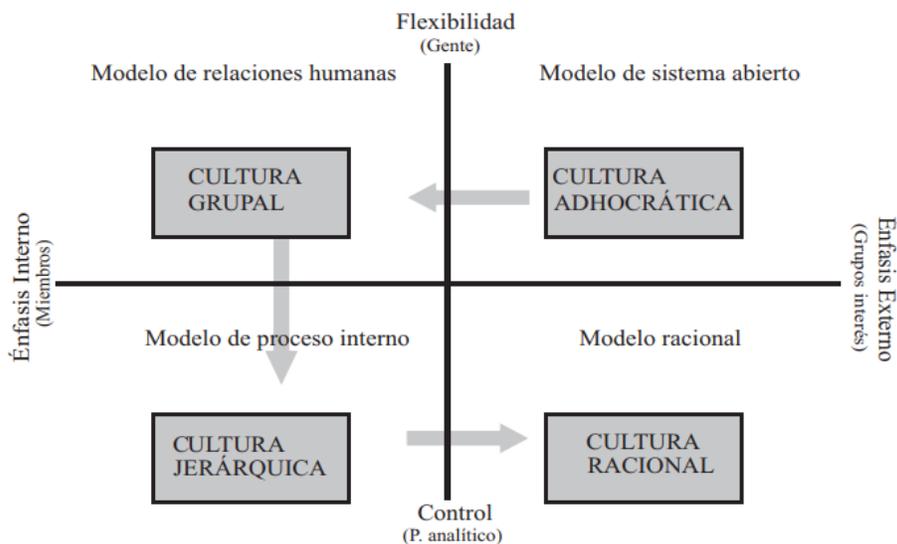
Deriva principalmente de las organizaciones militares o de Policía y es denominada cultura consistente. En este tipo, se establecen pasos detallados, se programan los resultados esperados y se distribuyen los recursos necesarios para su cumplimiento. Existe una estandarización y rutinización de actividades, la información fluye verticalmente y las funciones se encuentran definidas de manera clara. Los individuos cumplen con mandatos organizacionales cuando los roles son formalmente asignados a través de reglas y regulaciones. Además de una inclinación hacia la medición, priman aspectos como las políticas, las estructuras formales, las recompensas basadas en rangos, la gestión de la información, la definición de roles, la estabilidad y la seguridad laboral. El líder jerárquico se diferencia por ser coordinador, organizador, conservador y precavido (Zammuto, 1991).

Cultura racional u orientada al Mercado

Basada en los valores de la comunidad científica y ampliamente relacionada con la cultura del logro. Para garantizar el cumplimiento de sus propósitos fundamentales—productividad y eficiencia—, promueve a los individuos con base en las habilidades que demuestren para avanzar hacia nuevas teorías y tecnologías. Su aspiración central consiste en ganar clientes y consumidores ofreciendo productos, servicios, procesos y tecnologías acordes con las demandas del mercado. La colectividad que opera bajo este modelo se orienta hacia la producción, la competencia, el logro de metas y tareas, la investigación, el conocimiento y la información. Los líderes en esta cultura son netamente productores, directivos y enfocados hacia las metas (Krakower, 1991).

A pesar de sus cualidades, los distintos modelos de cultura pueden coexistir en una misma organización, de hecho aquellas en las que domina un tipo particular son consideradas como disfuncionales. Sin embargo, en ocasiones las características y dinámicas de un sector o industria particular hacen que domine o prevalezca un tipo.

Figura 2: Tipos de cultura organizacional



Fuente: Cameron & Quinn (1999)

En la figura 2 se esquematiza los tipos de CO en función de dos ejes básicos: el énfasis y la flexibilidad.

Mientras que el énfasis interno indica una marcada tendencia hacia el corto plazo, las actividades estables y la integración de unidades, para el externo el marco temporal es el largo plazo y su prioridad las actividades centradas en el logro, la diferenciación y la rivalidad. Por su parte, el eje superior señala la flexibilidad, la individualidad y la espontaneidad y el inferior la estabilidad, el control y la predictibilidad. Un análisis de los cuadrantes laterales permite observar que la cultura grupal y la jerárquica se inclinan hacia sus miembros y el presente, en tanto la adhocrática y la racional hacia los grupos de interés externos y el futuro. En este sentido, un movimiento hacia la derecha desde la cultura grupal o la jerárquica hacia la adhocrática o la racional representa mejoras en cuanto a la satisfacción del cliente, en tanto un desplazamiento hacia la izquierda implica una mayor preocupación por el empleado.

Analizando los cuadrantes superiores e inferiores se advierte que la cultura grupal y la adhocrática presentan un marcado interés por la gente, mientras que a la jerárquica y a la racional incumbe el pensamiento analítico.

Según estudios realizados, el tipo de cultura varía en función del tamaño de la organización –grande o pequeña–, del estado de su industria –madura o joven– y del sector en el que operen –público o privado–. A manera de ejemplo se tiene que por lo general las empresas pequeñas presentan una cultura grupal, aquellas pertenecientes a una industria madura

tienen una racional, las que actúan en industrias jóvenes una adhocrática y las entidades gubernamentales por naturaleza presentan una jerárquica. Es de anotar que estos resultados han sido observados en países como Estados Unidos, Inglaterra, Australia y España, por citar algunos, quedando pendiente entonces determinar si lo mismo ocurre en países en desarrollo, especialmente latinoamericanos, donde las condiciones en cuanto a tamaño y evolución de las industrias presentan marcadas diferencias.

Una preocupación permanente se ha centrado en identificar los rasgos idóneos que contribuyan al buen funcionamiento organizacional. Para los expertos resulta difícil precisar y prescribir el tipo perfecto de CO, sin embargo, han avanzado en la determinación de cinco requisitos mínimos que garantizan no sólo la salud de la organización sino también la de sus miembros, ellos son: 1) desarrollar un sentido del accountability –rendición de cuentas– entre el personal y los directivos; 2) transmitir con coherencia los aspectos culturales; 3) pensar y actuar local y consistentemente; 4) estar sincronizados con los requerimientos competitivos del mercado mundial, y 5) adaptarse a las nuevas condiciones del mercado De lo que se trata es de garantizar los atributos que puedan optimizar las probabilidades de éxito en un entorno competitivo.

Por último, frente al acentuado énfasis sobre los tipos de CO y sobre las posibilidades de que en una organización confluyan varios de ellos, surgen dos interrogantes ¿Qué modelos coexisten o dominan? ¿En qué proporción se presentan? Para dar solución a estos cuestionamientos se deben conocer y explorar de antemano las distintas metodologías disponibles para la medición de la CO (Herbert, 2000).

2.4 Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional es el valor fundamental que aprecian los empleados, generando un impacto en la moral, la motivación, satisfacción y productividad en la compañía. Por lo tanto las empresas deben realizar programas de desarrollo para sus empleados en donde se puedan desarrollar y mejorar las habilidades de los integrantes de una organización, fortaleciendo sus valores y aumentando la retención de los buenos empleados.

Es importante mantener la cultura organización debido a que permite detectar problemas en los grupos de trabajo, o formar equipos con una ideología positiva y clara para el buen funcionamiento de la compañía.

Otros aspectos de importancia de la cultura organización son:

- Utilizar como estrategia comercial, en búsqueda de nuevos negocios.
- Consolidar la marca
- Volverse atractiva para los buscadores de empleo
- Hacer parte de las mejores compañías para brindar empleo
- Atraer y retener buenos talentos (Romero, 2016).

Según Tony Robbins (2016), escritor y orador motivacional estadounidense, la cultura empresarial puede ser fuerte o débil. Las compañías con una cultura organizacional fuerte se caracterizan por tener unos valores muy firmes y aceptados por todos sus integrantes, lo cual se traduce en una alta implicación de los trabajadores por la consecución de la misión y los objetivos empresariales marcados por la compañía. Tener presente la cultura en la organización empresarial es fundamental.

Sin embargo, una empresa que tiene una cultura débil supone: un personal desmotivado y poco implicado, con falta de libertad y confianza para tomar decisiones, una gerencia poco interesada por su plantilla, carencia de métodos de estimulación, falta de incentivos, baja productividad empresarial, etc. Es decir, la importancia de la cultura organizacional radica en el hecho de que sus empleados y demás grupos de interés (tales como clientes), deben sentirse identificados con ella, deben verse reflejados y sentir como suyo el éxito de la compañía. Porque una empresa con unos valores débiles y poco definidos, dificulta que sus empleados puedan sentirse interesados por su funcionamiento y evolución.

Por tanto, es misión de los fundadores y de la dirección de la compañía, transmitir con tiempo a todos los miembros que forman parte de la misma y realizar toda una serie de actividades que fomenten, activen y desarrollen dicha cultura organizacional. ¿Cómo? A través de premios e incentivos, organización de seminarios y cursos de formación varios, etc. Todo ello con el fin de fortalecer los valores y creencias empresariales, trabajando por el desarrollo de una filosofía organizacional fuerte.

Por definición la cultura es elusiva, intangible, implícita y se da por sentado su existencia. La gerencia debe estar consciente de la importancia de este proceso, y de cuál es su importancia ante ese panorama, donde la comunicación de la cultura juega un papel elemental en la socialización desarrollada dentro de las instituciones. La comunicación de la cultura es el proceso que consiste en transmitir constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización. Muchas veces es de vital importancia un cambio de cultura lo cual puede ser la diferencia entre sobrevivir o desaparecer del mundo organizacional (Egan, 1996).

La cultura es importante porque determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno, es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos y así se facilita el logro de las metas y objetivos planeados.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay

prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo.

La cultura organizacional es para una empresa lo que la personalidad significa para un individuo, por esta razón decimos que al igual que las personas, las empresas pueden ser rígidas o flexibles, cerradas o serviciales, innovadoras o conservadoras.

Entre el sistema cultural y el sistema socio-estructural de la organización, generalmente existe una relación de apoyo compleja, que puede llegar a ser una fuente importante de tensión y presión cuando la organización deba adaptarse rápidamente a circunstancias nuevas, productos de un medio social, político y cultural específico, así como de particularidades históricas de la organización y de una diversidad de contingencias

De esta manera, la cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y del comportamiento organizacional y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones. Porque las organizaciones son, de manera ejemplar a la vez creaciones sociales y creadoras de significados.

Hoy en día, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento y constituirse así como organizaciones inteligentes. Esta premisa se ha convertido recientemente en algo fundamental para el desarrollo de las ventajas competitivas y la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante el cual gira alrededor de la cultura organizacional (Fuentes, 2012).

La cultura organizacional va tomando cada vez mayor importancia en la investigación del comportamiento de las organizaciones y los resultados obtenidos por las mismas (Ruiz & Naranjo, 2012).

De acuerdo con Porter (2006), la cultura organizacional es un factor relevante en la planificación estratégica de las organizaciones y puede permitir la diferenciación entre las empresas y la obtención de ventaja competitiva.

Se define a la cultura organizacional como el conjunto de rituales y formas que comparten los miembros de una empresa y que se convierte en el descriptor del ambiente, debido a esto también sirve de guía a los nuevos empleados sobre cómo deben comportarse (Robbins, Judge, Millett, & Boyle, 2013).

Podría ser difícil entender las culturas que rigen las distintas organizaciones, pero dada la importancia de las mismas se realizan esfuerzos para conocerlas, así como las personas que trabajan en un entorno perciben la cultura organizacional de la empresa entendiendo que esta es una predictora del clima en el que se desarrolla el trabajo (Vargas, Ruiz, & Gracia, 2015).

Las organizaciones tienen como objetivo fundamental la supervivencia, es decir atravesar los ciclos de vida e ir creciendo, se ha definido que las empresas tienen personalidad, necesidades y un carácter, y son consideradas pequeñas sociedades que tienen sus procesos,

normas y su propia historia, todos estos factores están directamente relacionados con la cultura (González & Parra, 2008).

La cultura organizacional también influye en el aprendizaje de la organización, así como la forma en la que fluye la comunicación dentro de esta (Schein, 1993). Los emprendedores o fundadores de las empresas afectan el tipo de cultura por la fuerza de su personalidad, empezando a dar forma a la cultura del grupo, muchas veces la cultura del grupo no se desarrolla sino hasta que se han superado crisis de crecimiento y supervivencia y los equipos han desarrollado soluciones para enfrentar los factores externos, la cultura organizacional generalmente refleja los valores del fundador y la misión de la empresa. Las culturas muestran una interpretación de la historia de la empresa, lo que es de utilidad para los empleados, esta les permite descifrar cómo se espera, se comporten en el futuro. La cultura organizacional transmite un sentido de identidad a los empleados de una organización, ayuda a generar compromiso en los empleados, aumenta la estabilidad de la organización como un sistema social y sirve como marco de referencia para comprender actividades organizacionales y como guía de comportamiento (Hunger, 2007).

Las culturas organizacionales incluyen: valores, creencias, ritos, rituales, historias, leyendas, idioma, símbolos y héroes, estos elementos son el medio para fomentarla (Robbins, 2013); la cultura organizacional es un factor interno que puede representar tanto una fortaleza para la organización, así como ser una debilidad que podría poner en riesgo a la misma y puede significar resistencia al cambio o ser un factor proactivo hacia el mismo (Ipinza, 2008).

La cultura organizacional tiene dos características: intensidad e integración; la primera se define como el grado en el que los miembros de un departamento aceptan las normas, los valores u otro contenido cultural relacionado con el departamento, este grado de aceptación muestran la profundidad de la cultura; la segunda característica muestra el grado en el que los diferentes departamentos de una organización comparten una cultura común, lo que implica amplitud de cultura (Hunger, 2007).

Existen algunos estudios que demuestran que la cultura organizacional tiene un papel determinante para lograr mejores niveles de desempeño y competitividad de las empresas (Ruiz & Naranjo, 2012), la gestión de los recursos humanos dentro de las organizaciones se considera es el marco estratégico de la cultura organizacional (Gómez, Giraldo, & Hernández, 2015).

La cultura organizacional tiene un poderoso efecto en el desempeño y eficacia a largo plazo de las organizaciones (Fralinger & Olson, 2011). La investigación empírica ha producido una serie impresionante de hallazgos que demuestran la importancia de la cultura a la mejora del desempeño organizacional (Cameron & Quinn, 2005).

En la cultura organizacional están inmersos los comportamientos de rutina, normas compartidas en los grupos de trabajo de la organización, la filosofía que guía a los empleados y el clima organizacional.

Esta cultura se forma como respuesta a dos retos a los que se ven enfrentadas las organizaciones hoy en día; por un lado la adaptación al ambiente externo y la necesidad de permanecer en el mercado y por otro la integración interna. La primera hace referencia a los cambios del medio en los que inevitablemente se ve involucrada la organización y en donde se incluyen temas como misión, visión, estrategias y medición. La segunda se refiere al lenguaje del equipo, al poder, al estatus y a los programas de recompensas y castigos.

Las organizaciones tanto públicas como privadas se ven enfrentadas a la necesidad de inculcar la cultura organizacional si quieren ser realmente competitivas. Las empresas del sector público en la actualidad cuentan con una percepción de ineficacia, ineficiencia, lentitud en los procesos y falta de interés en la satisfacción de las solicitudes de los ciudadanos. Es importante tener en cuenta que la función principal de un servidor público es con base a una labor social, en donde debe contribuir con la satisfacción de los requerimientos de los ciudadanos hacia su entidad por medio de un servicio adecuado, con la mayor eficiencia y eficacia posible. Pero se observa que esta base se ha dejado a un lado debido a que no se cuenta con una cultura organizacional adecuada. Los funcionarios en muchas ocasiones no conocen plenamente sus funciones, el objetivo de su cargo y mucho menos los objetivos organizacionales, esto hace que presten un servicio inadecuado a los ciudadanos y generen la mala imagen por la que pasa en este momento el sector público.

Es triste ver cómo los ciudadanos en vez de encontrar un respaldo o una ayuda en las entidades públicas, encuentran una atención descortés, ineficiente y llena de malos tratos. Así mismo la falta capacitación para inculcar en los funcionarios un sentido de pertenencia fuerte hacia su organización y la base de los valores éticos y principios ha favorecido indudablemente el fraude en las entidades del Estado. Para iniciar un verdadero cambio en este aspecto es necesario que los directivos se apoderen del liderazgo para establecer y difundir una buena cultura organizacional, en donde las capacitaciones no sean tomadas como gastos innecesarios sino como una inversión para mejorar el desempeño de los empleados (García, 2008).

2.5 Beneficios de la cultura organizacional

El tema de cultura organizacional ha generado conmoción en muchas empresas y principalmente en su área de recursos humanos, donde con estudios han analizado y demostrado la importancia e impacto de este tema en muchos aspectos de la organización, permitiendo que se realicen mejoras en rendimientos laborales, cambios operacionales que cumplan con los requisitos o metas propuestas por la organización, logrando a estas obtener ventajas competitivas, la cultura pretende mejorar el desempeño general de la organización, impacta mucho en la productividad y en los posibles cambios que se estimen necesarios para lograr ser competitivos.

Cabe señalar que, “La influencia en el contexto organizacional de los conceptos de competitividad, ha provocado en los negocios la tendencia a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo, lo cual es coherente con la situación del mundo, donde los mercados cada día son más abiertos al ingreso de nuevos competidores”.

La cultura es una variable que transforma los resultados de los colaboradores, influenciando el liderazgo, los valores, cambios de comportamiento, por tanto, es una herramienta muy útil para las empresas, entendiendo así que es una fuente de ventajas competitivas que hace parte de la cadena de valor.

Además, la aplicación de la Cadena de Valor trajo como resultados que la empresa identificara palpablemente sus ventajas competitivas para la toma de decisiones futuras, identificando el tipo de empresa que quiere ser, los mercados actuales y potenciales que tiene, los objetivos concretos a realizar anualmente y a largo plazo y en fin la trayectoria que se desea seguir (Chávez, 2007).

La cultura empresarial es lo que marca el devenir de cualquier compañía, y existe una gran diferencia entre dejar que ésta se instaure por sí sola o establecerla y hacer que la corporación se adapte y se ajuste a ella. Por supuesto, no basta únicamente con crearla, también se hace necesario revisarla periódicamente y actualizarla tanto como sea necesario.

Algunos beneficios de la cultura organizacional son, la diferenciación con la competencia, que hace que una empresa se desmarque de las otras y que, al fin y al cabo, es lo que lleva a una compañía a destacar, ser más conocida y, por ende, crecer.

Por otra parte, la identificación tanto a nivel interno como a nivel externo también viene dada por la cultura en una empresa: existen pocos aspectos más positivos para una empresa que el hecho de que, por un lado, sus empleados se sientan identificados realmente con ella y, por otro, sus clientes reales y potenciales la reconozcan con facilidad.

Por lo que respecta al nivel interno de una compañía, la identificación no es el único valor que se desprende de la cultura en una empresa, sino también las buenas relaciones entre empleados, el buen trato a los clientes por parte de los mismos, una competencia sana pero productiva y el bienestar general de todo el equipo corporativo, entre otros, son factores esenciales que derivan de este concepto (Asociación Navarra de Empresas de Consultoría, 2017).

En el momento que inviertes en cultura organizacional, esta se ve reflejada en buen rendimiento de los empleados y por tanto buena atención a tus clientes, trayendo mayor lucro a la empresa, ya que si los trabajadores son motivados podrán ser más productivos, generando grandes beneficios y especialmente un buen ambiente de trabajo.

En cambio cuando no existe ningún tipo de cultura organizacional cualquier empleado que no esté alineado a los principios puede causar malestar en el ambiente hasta el punto de hacer quedar mal a la empresa por el hecho de no transmitir la misión o los valores que esta tiene (Mouba, 2016).

La cultura organizacional permite a las organizaciones ganar ventajas sobre sus competidores, lo que se traduce en rendimiento y buen desempeño de la empresa.

La cultura organizacional se entiende como un sistema simbólico creado, aprendido y transmitido internamente en la organización, con el objeto de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de su misión (Pariente, 2001).

La cultura organizacional, por tanto, cumple básicamente con dos funciones: la primera es la integración entre sus miembros y la segunda, la adaptación al medio a través de diversos mecanismos que llevan a cabo sus miembros.

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

La cultura debe permitir a la organización resolver los problemas en forma tal que sobreviva, además de, al mismo tiempo, coadyuvar a que los miembros se sientan integrados. Esta situación se logra cuando los individuos saben qué es lo que deben hacer, cómo deben actuar y qué es lo que se espera de ellos; es decir, la cultura organizacional determina las reglas que deben seguir los miembros de una organización, con lo que norma su comportamiento.

Aun cuando la cultura organizacional la hacen los directivos y los empleados de las organizaciones, la dirección cumple una función determinante para la creación y formación de una cultura sólida, positiva, mediante la cual la empresa pueda adaptarse al entorno y resolver los problemas a los que se enfrenta. Para los líderes de la organización, la cultura representa una fuerza poderosa que puede ser gestionada para el bien de la empresa y sus empleados (Childress & Senn, 1995).

¿Cuándo se convierte la cultura de la organización en una ventaja competitiva? Cuando los miembros logran sentirse parte de la empresa, por el hecho de compartir los mismos valores y las mismas creencias, lo cual les permite generar estrategias para adaptarse a los desafíos del ambiente y hacer frente a las demandas actuales.

La cultura ayuda a normar los comportamientos de sus miembros, a conocer qué es lo que debe y no debe hacerse, y comprende una serie de reglas no escritas, pero que son conocidas por el personal y que ayuda a que las cosas se desarrollen de una manera adecuada.

Asimismo, la cultura organizacional debe ser flexible a los cambios del entorno. Las organizaciones que mantengan una estructura rígida con una cultura cerrada se enfrentarán a conflictos difíciles de resolver, especialmente en un mundo con las exigencias actuales.

Lo esencial en la cultura no es ya sólo que sea la guía de comportamiento de las personas en la organización, sino que determine la capacidad de la empresa para adaptarse a las nuevas circunstancias y que los valores culturales ayuden a moldear las orientaciones que la alta dirección trae a sus funciones como líderes organizacionales y tomadores de decisiones

estratégicas, a modo de facilitar el logro de resultados a corto y largo plazo (Elías & Mascaray, 1998).

Lo más importante es que los valores de la organización concuerden con los de los empleados. La imagen de los directivos es una cuestión que debe cuidarse, pues impregna a los empleados, como afirman Childress y Senn (1995): “los líderes son sombra de las organizaciones”. Es sabido que los líderes influyen en los valores culturales y éticos al articular con claridad una visión de valores organizacionales que los empleados puedan creer y adoptar.

Funciones de la culturas.

1. Define límites.

Crea diferencias entre una organización y otra.

2. Identifica.

Proporciona sentido de identidad a sus integrantes.

3. Compromete.

La cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo.

4. Estabiliza.

La cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer los empleados, por tanto mejora la estabilidad del sistema social.

5. Controla.

La cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados. En relación a esta última función, se dice que “la cultura define las reglas del juego”.

Muchas de las funciones presentadas anteriormente son valiosas tanto para la organización como para el empleado.

Para la organización, la cultura mejora el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del empleado.

Para el empleado, la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad. Indica a los empleados cómo se hacen las cosas y lo que es importante (Del Real, 2000).

2.6 Modelos de cultura organizacional

Las teorías sobre la cultura organizacional son numerosas. Allaire y Firsirotu (1984) hicieron una revisión y encontraron múltiples teorías sobre cultura organizacional que clasificaron en ocho escuelas: funcionalista, estructural funcionalista, ecológica, histórica,

estructuralista, mutua, simbólica y cognitiva. A pesar de este amplio espectro teórico, entre las publicaciones con base empírica más recientes pueden distinguirse dos grandes tipos de estudios sobre cultura organizacional:

1. Aquellos que intentan identificar las variables que definen la cultura organizacional y la relación de estas variables con resultados en el ámbito organizacional y 2. Los estudios entre culturas (crossculturales), que buscan asociar los rasgos de las culturas de los países o regiones con características de las culturas organizacionales. En este último caso se tienen en cuenta características como liderazgo y comportamiento organizacional.

En el primer caso se han desarrollado diferentes modelos sobre las características o rasgos que definen la cultura organizacional.

Uno de los más antiguos fue presentado por Harrison (1972), quien desarrolló una tipología con la orientación al poder, la orientación al rol, la orientación a la tarea y la orientación a las personas. Harrison describió con ellos los rasgos fundamentales que definen la cultura de una organización.

Desde esta misma perspectiva, 30 años después, Cunha y Cooper (2002) diseñaron y aplicaron un cuestionario propio del cual extrajeron también las dimensiones de poder, rol, tarea y personas. Ellos utilizaron un modelo semejante al de Harrison para analizar cómo las privatizaciones afectaron la cultura corporativa y el bienestar de los empleados durante las masivas privatizaciones que se presentaron en la última década del siglo XX.

En este mismo grupo puede catalogarse el trabajo de O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991), quienes consideraron que los rasgos de la cultura organizacional están definidos por su perfil en innovación y toma riesgos, minuciosidad, orientación a resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad.

Con este mismo enfoque se encuentran los trabajos de Denison y sus colegas, quienes identificaron como rasgos fundamentales de la cultura organizacional el involucramiento, la consistencia, la adaptabilidad y la misión (Denison y Mishra, 1995; Denison y Neale, 1996; Fey y Denison, 2003; Smerek y Denison, 2007).

Un trabajo semejante al de Denison y sus colegas, fue desarrollado por Cameron y Quinn (1999), como un marco teórico para el diagnóstico y cambio de la cultura organizacional. Estos autores propusieron cuatro tipos de cultura organizacional: jerarquía, clan, adhocracia y mercado. En estos últimos trabajos, los rasgos o tipos de cultura se definen sobre un cuadrante compuesto por la combinación de dos dimensiones ortogonales: una que va del enfoque externo al enfoque interno y otra que va de la flexibilidad a la estabilidad.

En el marco de los estudios crossculturales se reconoce como pionero el trabajo adelantado por Hofstede (1980). Este es el primero que identifica unos rasgos que permiten comparar culturas organizacionales entre diferentes países. Sus variables fundamentales han sido consideradas posteriormente por múltiples estudios crossculturales sobre el comportamiento organizacional. Dichas variables fueron, en principio, individualismo, distancia de poder, masculinidad y aversión a la incertidumbre; luego fueron ampliadas con

el rasgo de orientación al futuro. Según Oyserman, Coon y Kimmelmeier (2002), el modelo de Hofstede organizó las diferencias culturales en patrones generalizados, lo cual permitió la investigación comparativa y sirvió de base para muchos estudios subsiguientes sobre cultura e investigación crosscultural.

Otro estudio crosscultural de gran magnitud es el estudio Globe (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program), que adelantan aún hoy en día las sociedades del mismo nombre. Este es un programa de investigación orientado al estudio del comportamiento y el liderazgo organizacional efectivo. Tiene como propósito investigar la influencia de la cultura en el liderazgo y el comportamiento organizacional, comparando las culturas de diferentes países. Este trabajo es considerado el estudio más influyente sobre las variaciones en la percepciones de los rasgos que hacen efectivas las organizaciones (Gelfand, Erez y Aycan, 2007). Sus resultados muestran atributos universales del liderazgo derivados de las relaciones significativas de valores organizacionales y sociales, pero también atributos que se consideran efectivos en unas sociedades y no en otras (House y Javidan, 2004).

El estudio Globe se plantea múltiples preguntas acerca del liderazgo y la cultura. Es un esfuerzo de investigación diseñado para “explorar el mundo complejo de los efectos de la cultura sobre el liderazgo, la efectividad organizacional, la competitividad económica de las sociedades y las condiciones humanas de los miembros de esas sociedades estudiadas” (House y Javidan, 2004).

Considera que son necesarias teorías del liderazgo y las organizaciones que trasciendan culturas; pero que hay limitaciones inherentes en la aplicación de teorías a lo largo de todas las diversas culturas.

Según Globe, lo que funciona efectivamente en una cultura puede no serlo en otra y, en consecuencia, se considera que las investigaciones interculturales sobre el liderazgo y las organizaciones ayudarán a probar el conocimiento sobre otras culturas, identificar las condiciones limitantes de las teorías e identificar los aspectos universales del liderazgo.

Para este proyecto la cultura es definida como “los motivos compartidos, valores, creencias, identidades e interpretaciones o significados de eventos relevantes que resultan de experiencias comunes de los miembros de las colectividades, los cuales son transmitido de generación en generación” (House y Javidan, 2004). Según el estudio, estos son atributos psicológicos y esta definición puede aplicarse tanto en el análisis de la sociedad como en el análisis organizacional.

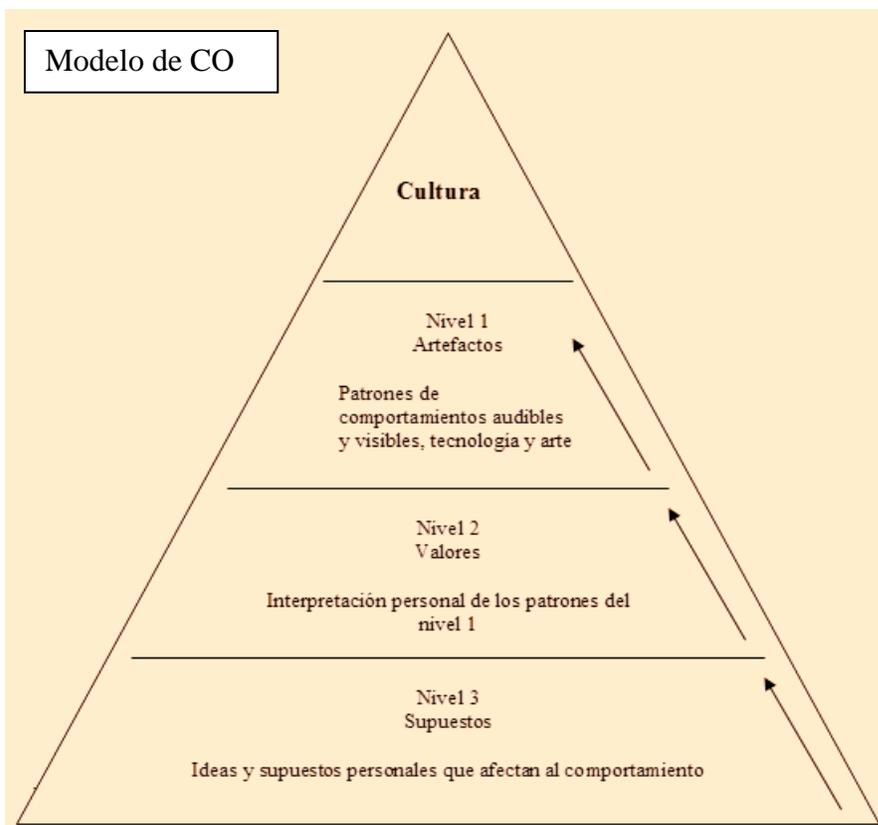
Hay tres tipos de modelos o frameworks. Los experienciales, que reflejan lo que un individuo ha aprendido sobre las organizaciones sobre la base de su experiencia personal. Los científicos, que tienden a ser explícitos y validarse mediante la comprobación reiterada o testeo. Y los pragmáticos, que son una mezcla de los experienciales y los científicos, y son desarrollados en forma inductiva (Fillmore, 1990).

Es así como a partir de estos diversos marcos estructurales, investigadores, teóricos y autores han propuesto modelos derivados de las variedades de dimensiones y atributos de la cultura organizacional.

2.6.1 Modelo Schein (1988)

Uno de los primeros modelos Schein analizaba la cultura organizacional en tres niveles, conocidos como artefactos (nivel 1), valores (nivel 2) y supuestos (nivel 3). A fin de revelar una cultura, uno puede empezar por los artefactos, los patrones audibles y visibles del comportamiento, la tecnología y el arte, en el nivel 1. A continuación se busca más a fondo los niveles 2 y 3 sucesivamente para encontrar los valores y los supuestos fundamentales así como los reflejos más sutiles, menos evidentes de la cultura. Para crear una cultura, uno puede empezar en el nivel más profundo formulando los supuestos del nivel 3, que después pasan a ser los valores del nivel 2 y que, en última instancia se reflejan en los artefactos, como el enunciado de la misión del nivel 1.

Figura 3: Modelo de cultura organizacional



Fuente: Schein (1988)

En la figura 3 se puede apreciar los tres niveles que revelan una cultura.

Un modelo más reciente (Hatch, 1993) describe la cultura de la organización como algo dinámico, como los supuestos, los valores, los artefactos y los símbolos interactúan en cuatro procesos culturales:

La manifestación. Los supuestos culturales se revelan en las percepciones, los conocimientos y las emociones de los miembros de la organización. En UPS los supuestos relativos a la actitud “si se puede” se transforman en la percepción de que el servicio al cliente tiene la mayor prioridad.

La realización. Las percepciones, los conocimientos y las emociones se transforman en artefactos tangibles. Los artefactos pueden incluir ritos, rituales, mitos y relatos. La prioridad que tiene el valor del servicio al cliente en UPS se refleja en casos como el giro dado en Kodak.

El simbolismo. Los artefactos concretos adquieren un significado simbólico. Los representantes de servicios en los locales del cliente, que tratan de asegurar los mejores tratos para estos, ahora simbolizan la manera en que UPS realiza sus actividades.

La interpretación. El significado de los procesos del simbolismo está determinado por las personas que están dentro y fuera de la organización. Los ejecutivos de Kodak que el representante en sus instalaciones es un símbolo de la “nueva” UPS.

2.6.2 Modelo de Ansoff (1968)

Ansoff es una figura prominente en administración estratégica. Fundador del concepto, su trabajo en el área es globalmente reconocido por representar la vanguardia del paradigma de la administración corporativa moderna. Igualmente ha desarrollado investigación concentrada en los conceptos de turbulencia ambiental, el paradigma contingente del éxito estratégico y la administración estratégica de tiempo real.

El framework de Ansoff es una propuesta analítico-práctica que, utilizando herramientas cualitativas y cuantitativas, se concentra en la evaluación de la cultura organizacional como parte del proceso de planificación estratégica, sintetizándola y unificándola en un enfoque integrado para resolver el problema estratégico organizacional desde una visión total. En este sentido, Ansoff visualiza el rol de la cultura a partir de la idea de que las organizaciones no solo tienen resultados y objetivos que desean lograr, sino que adicionalmente tienen la aspiración de lograrlos a través de ciertos modos de comportamientos, los cuales el autor reconoce como “clima organizacional”, “estilo organizacional” o “cultura organizacional”.

A partir de estos supuestos, Ansoff propone cuatro niveles representativos de cultura estratégica, los cuales correlaciona con diversos atributos (de competencia, culturales, de perfiles empresariales, etc. En el caso de la cultura, Ansoff propone siete atributos:

1. Valores gerenciales, que se refiere a cómo opera la organización en función de características internas.

2. El foco de la conducta, que se refiere a lo que se importantiza, o a lo que se presta atención, ya sea en el marco de eventos interno o hacia el exterior, hacia lo que ocurre en el ambiente.

3. Gatillador de respuesta organizacional al cambio, se refiere a los eventos que generan respuestas organizacionales, que son medidos por la fuerza de las señales necesarias para gatillarlo.

4. Reacción al cambio, se refiere a la forma o tipo de reacción organizacional frente al cambio.

5. El dominio de alternativas en las cuales la organización busca posibilidades de acción.

Esto se refiere al marco de referencia de acción, ya sean experiencias pasadas, precedentes de acción, posibilidades globales, posibilidades creativas o posibilidades extrapoladas.

6. La propensión al riesgo en la elección de alternativas, que habla de la aversión o preferencia por el riesgo.

7. Metas de respuesta, que se refiere a la discontinuidad de la experiencia pasada aceptable en las alternativas de acción. Se refiere a los niveles que mantengan o se alejen del status quo.

A partir de esta clasificación de atributos, o en función de ellos, Ansoff propone 4 tipos de cultura organizacional, los cuales se detallan en el cuadro siguiente:

Cuadro 1: Tipos de cultura organizacional

| Tipos de Atributos Organizacionales | Niveles de Cultura | | | |
|---|-------------------------|--|--|---|
| | Estable | Reactiva | Anticipadora | Iniciativa |
| Valores gerenciales | No agitar las cosas | Actuar de acuerdo a lo que venga | Planear anticipadamente | Soñar anticipadamente |
| Foco de la conducta | Operaciones repetitivas | Eficiencia | Efectividad sinérgica | Efectividad global |
| Gatillador de la respuesta organizacional al cambio | Crisis | Historia de desempeño insatisfactorio | Anticipación de amenazas y oportunidades | Búsqueda continua del cambio novedoso |
| Reacción al cambio | Rechazo | Adaptación | Anticipación | Búsqueda |
| Fuente de alternativas | Casual | Experiencia pasada | Experiencia pasada y extrapolación al futuro | Totalidad de oportunidades futuras, incluyendo aquellas no relacionadas con la experiencia pasada |
| Preferencia por el riesgo | Rechazo | Acepta riesgo familiar | Busca riesgo familiar | Busca transar entre riesgo y ganancia |
| Metas de respuesta | Restaurar el status quo | Minimizar los problemas de eficiencia organizacional | Mejorar el desempeño pasado | El potencial de desempeño mejor posible |

Fuente: Ansoff (1968)

El modelo opera en función de correlacionar el nivel competitivo, el nivel empresarial y la probabilidad de turbulencia futura y, a partir de esto, determinar marcos de acción organizacional. En función de las características de las tipologías definidas por Ansoff, podría identificarse que algunos ejemplos de la operación de las tipologías son:

- ✓ Estable: Unidades de Producción y Unidades de Contabilidad.
- ✓ Reactiva: Unidades de Producción/Control Financiero.
- ✓ Anticipadora: Unidades de Marketing y Unidades de Producción.
- ✓ Iniciativa: Unidades de Investigación de Nuevos Negocios.

En este sentido, cabe concluir que, conjuntamente, y a partir de esta categorización, el autor desarrolla la temática del cambio organizacional que tiene su base en la estrategia, identificando el ciclo de acción del desarrollo estratégico, los determinantes de la estrategia y el plan estratégico, que complementa con flujos decisionales y análisis de variables conductuales para finalmente concluir con el método acordeón de administración del cambio.

El gran valor que puede ser reconocido al trabajo de Ansoff es que, justo cuando se habla de los ochenta como la época en donde el enlace entre los conceptos de estrategia y cultura fue materializado, el trabajo de Ansoff tenía ya 15 años de haber sido publicado. Esto habla de una propuesta inteligentemente concebida, cuya visión organizacional trascendió la comprensión de muchos estudiosos (Ansoff, 1965).

2.6.3 Framework de las 7-S de Anthony G. Athos & Richard T. Pascale (1981)

Es un framework comprensivo e integrado representativo de un modelo de organización pragmático. Se basa en una mezcla de investigación científica y experiencia práctica.

Incluye siete elementos, los llamados elementos “duros”; estrategia, estructura y sistemas; y los elementos “suaves”; staff, estilo, habilidades y metas jerarquizadas. Lo interesante de este modelo es que además de incorporar un amplio rango de elementos “duros” y “suaves”; enfatiza la dinámica y encaje entre ellos (Fillmore, 1990).

El centro del framework son las metas jerarquizadas, las cuales, según Athos & Pascale, llevan hacia la fluidez en la distribución interna de poder y a la flexibilidad en su uso.

La investigación de Athos & Pascale incluyó, por una parte, un cuestionamiento sistemático de la literatura y pensamiento existentes en el tema de la efectividad organizacional, y por otra parte, utilizó el control como una variable clave en sus postulados.

Algunos autores Buchanan & Huczynski (1997) consideran que este framework apoya la visión de la cultura como variable por cuanto esa visión es apoyada por la noción del control de la gerencia que puede ser encontrada en los escritos de los autores gerencialmente orientados; como lo son Athos & Pascale.

En relación al factor cultural, aunque el modelo no fue explícitamente visto en su concepción como orientando a la cultura organizacional como fin principal, es transparente que la cultura es un elemento importante en este. Athos & Pascale sostienen que las preferencias inherentes de las organizaciones son la claridad, la certeza y la perfección, mientras que la naturaleza inherente de las relaciones humanas involucra ambigüedad, incertidumbre e imperfección; siendo entonces el balance y la integración de las

necesidades de ambos el verdadero truco de la administración. Es aquí donde se identifica el trasfondo cultural implícito en el modelo.

El poder principal de este framework se deriva de su fusión de introspecciones culturales y organizacionales y de su pragmatismo, ya que provee un marco conceptual para temas técnicos y culturales. Su aporte principal más importante es su legitimación de las “preocupaciones culturales”, incluyéndolas al lado de las preocupaciones gerenciales tradicionales.

2.6.4 Modelo de Thomas J. Peters & Robert H. Waterman (1982)

El modelo propuesto por estos dos renombrados consultores se basa en un estudio realizado por ambos en relación a la excelencia en los negocios estadounidenses. Sus postulados se basan en las creencias de la existencia de una correlación entre culturas corporativas fuertes y desempeño organizacional, y de la capacidad de la cultura de la organización de ser fortalecida por los gerentes. Su libro "En busca de la excelencia" es uno de los libros más populares y ha sido considerado quizás como el best-seller más alabado y a la vez más criticado de los últimos 20 años en el ámbito de la teoría organizacional y la administración (Pugh & Hickson, 1989).

En el mismo, hablan de su experiencia de consultoría en McKinley & Co., localizada en los Estados Unidos de Norteamérica, donde estudiaron la excelencia en 62 compañías; definida la excelencia por ellos como las “grandes compañías que no cesan de innovar”, y donde, conjuntamente con un grupo de especialistas en comportamiento organizacional, trataron de identificar generalidades a partir de lo que aparentemente hacen las compañías excelentes y sustentar sus observaciones con una teoría social y económica.

A partir del modelo de Pascale & Athos (1981) desarrollaron un set de conceptos para centrarse en lo que ocurre en el proceso de organización. Es así como el resultado de su investigación le llevó al modelo estructural llamado el “Framework 7-S de McKinsey”. Resulta interesante que aún cuando el modelo no presta ninguna atención especial al fenómeno de la cultura organizacional, el hecho de que los valores compartidos sean el centro que de algún modo gobierna la organización y alrededor de los cuales se edifican los demás elementos, de algún modo deja implícita que la cultura organizacional es la que articula la organización. Aún cuando en ninguna parte del libro, dan una definición de la cultura organizacional, es posible interpretar que, en su visión, limitan la amplitud del concepto a los valores compartidos, significados compartidos, principios guías, creencias básicas, etc., términos que son utilizados en forma sinónima a través de su trabajo.

Ellos proponen un rol central para los valores compartidos (shared values), en el sentido de que los elementos “duros” (hard) – estructura, estrategias y sistemas - y los elementos “suaves” (soft) - staff, estilo y habilidades - se ajustan unos con otros en función del contenido de los valores compartidos.

sistema de valores, más que con los recursos económicos, los desarrollos tecnológicos, la estructura organizacional o los sistemas de control.

6to. Se mantienen en un asunto: No desean convertirse en conglomerados. Se mueven principalmente a través de diversificación generada a nivel interno.

7mo. Formas simples, poco staff: Aún con su tamaño, las formas y sistemas estructurales subyacentes son simples. Los niveles top de staff no son gruesos (menos de 100 personas en el staff corporativo completo para organizaciones que manejan, por ejemplo, multi-billones de dólares).

8vo. Propiedades simultáneamente sueltas – firmes: Son tanto centralizadas como descentralizadas. Descentralizadas en autonomía, pero centralizadas en los valores centrales como calidad, confiabilidad, acción, retroalimentación rápida y comunicación informal regular.

El gran aporte del estudio de Peters & Waterman está primero, en la operacionalización del modelo de Pascale & Athos y segundo, en la idea de que la excelencia organizacional yace en la creación de un sistema de valores simples, claros y no sólo compartido por todos, sino internalizado como lo más importante, y complementado con una buena estructura y manejo de lo básico.

2.6.5 Framework de Terrence A. Deal & Allan A. Kennedy (1982)

A pesar de que ha sido planteado que el framework descriptivo de Deal & Kennedy presenta raíces más antropológicas que organizacionales, este no es considerado un modelo de cultura organizacional propiamente como tal. Su popularidad se sustenta básicamente en el hecho de que su libro “Corporate Cultures” ha sido considerado como uno de los libros publicados sobre cultura organizacional que goza de mayor popularidad como modelo normativo entre gerentes y practicantes, ya que plantean que la cultura de cualquier organización puede ser gerenciada hacia el logro de una mayor efectividad. En ultimo termino su propuesta puede ser evaluada como tipología, una guía para la identificación de ciertos patrones y pautas de conducta y al mismo tiempo un modelo normativo para los administradores.

Deal & Kennedy condujeron una investigación en compañías norteamericanas, en un esfuerzo por determinar cuáles factores llevan a una identificación de los determinantes de la cultura. En sus conclusiones, indican que en el largo plazo, las compañías exitosas son aquellas que creen en algo y en donde esa creencia o creencias están presentes en la totalidad de la organización, es decir, han sido comunicadas y comprendidas por toda la organización. En consecuencia, para lograr el éxito organizacional, se deben desarrollar mecanismos que permitan recompensar a los trabajadores por su adhesión a los aspectos centrales de la cultura y por la forma en que estos son mantenidos y reforzados en el tiempo. En definitiva, se concluye que las personas que trabajan, desarrollan y construyen compañías exitosas, invariablemente despliegan grandes esfuerzos para crear culturas sólidas en sus organizaciones.

El modelo desarrollado por los autores ve la cultura como un todo conformado por cinco elementos relacionados, aunque no plantean en forma explícita la relación entre los mismos. Estos elementos determinantes de la cultura:

- a) El ambiente de negocios y los factores claves de éxito: Es la influencia individual más importante en el modelo de la cultura organizacional porque determina lo que la organización debe hacer para ser exitosa. Se refiere a lo que deben hacer bien las organizaciones si pretenden convertirse en competidores efectivos en relación a las condiciones del mercado en que operan.
- b) Los valores del líder: Son las creencias y conceptos básicos de la organización que formal el corazón de la cultura organizacional y que definen las conductas que se juzgan como claves para el éxito. Son aquellos que la persona o personas que ejercen liderazgo consideran importantes y desean ver adoptados en la organización.
- c) Los visionarios o héroes que crean la cultura: Personas que personifican los valores de la cultura y que proveen modelos de roles a seguir por los miembros. Se ven representados en los innovadores de productos o servicios, aquellos que construyen la calidad apropiada en el producto, o las personas de marketing creativo que proveen el eslogan que hace del producto o nombre de marca una palabra conocida.
- d) Ritos y rituales: Son modelos de comportamiento en los cuales la cultura se manifiesta. Existe una diversidad de formas en que ésta puede acontecer, como por ejemplo, el modo en que los trabajadores se ayudan cuando existen dificultades, la forma en que el personal de ventas trabaja con los clientes o el cuidado y atención puesto en el proceso productivo. También se incluyen las rutinas programadas y sistemáticas de la vida diaria de la organización.
- e) Red cultural: Se refiere a los sistemas de comunicaciones. Está conformada por las formas informales y principales de comunicación al interior de la organización. Es portadora de los valores corporativos.

La fortaleza de este framework radica en que ayuda a comunicar la realidad de la cultura organizacional en forma práctica y utiliza categorías descriptivas que pueden resultar útiles para describir la cultura. La debilidad es que, dado que no establecen cómo se vincula la cultura con los otros elementos del sistema organización, solo algunas descripciones pueden ser útiles, pero no permite establecer relaciones causales.

Igualmente, a partir de los elementos identificados como determinantes de la cultura, los autores desarrollaron un modelo de las culturas organizacionales a partir de la correlación de dos variables asociadas a la efectividad organizacional, las cuales enmarcan en categorías que emergen de la aplicación al análisis del comportamiento organizacional, de dos características relacionadas con el mercado: el riesgo asociado a las actividades de las compañías y el tiempo que la empresa debe esperar para obtener feedback del medio ambiente, para conocer el acierto o error de sus decisiones. Utilizando combinaciones del tipo de feedback (rápido o lento) y del grado de riesgo (alto o bajo) conceptualizaron cuatro modelos culturales:

Cuadro 2: Modelos culturales

| RAPIDEZ DE LA RETROALIMENTACIÓN | CANTIDAD DE RIESGO | |
|---------------------------------|---------------------|--------------------------|
| | Alto | Bajo |
| Rápida | Tipo Duro/Macho | Trabajar Duro/Jugar Duro |
| Lenta | Apostar la Compañía | Proceso |

Fuente: Deal & Kennedy (1982)

- a) Cultura del Tipo Duro/Macho: Impera el individualismo. Las actividades organizacionales están asociadas a altos riesgos y la retroalimentación se obtiene rápidamente. Ejemplos: la bolsa de valores, una compañía cinematográfica.
- b) Cultura de Trabajar Duro/Jugar Duro: La fuerza impulsora es llevar a cabo las cosas. Se asocia con bajos niveles de riesgo y retroalimentación inmediata. Ejemplos: compañías del tipo McDonald's, restaurantes.
- c) Cultura de Apostar la Compañía: Las decisiones involucran grandes riesgos y hay un largo período de espera antes de que se sepa si las decisiones fueron acertadas o no. Ejemplos: compañías mineras, petroleras, forestales e hidroeléctricas.
- d) Cultura de Proceso: Caracterizadas porque tanto el riesgo como la retroalimentación son escasos o inexistentes. Ejemplos: los departamentos de contabilidad de las grandes compañías, área de educación, los ministerios públicos, las universidades, áreas de seguro.

Tres son los aportes que se le reconocen a Deal & Kennedy:

(1) La teoría de la cultura fuerte, que plantea la proposición de que las organizaciones con culturas fuertes se desempeñan mejor que aquellas con culturas débiles y que, en cualquiera de los casos, afecta prácticamente todos los aspectos organizacionales. Que la cultura sea fuerte significa que existe en la organización un número significativo de supuestos que se comparten ampliamente y que su jerarquización, según prioridad, es clara para la mayoría de los participantes en la organización. Cuando la cultura es fuerte, las personas saben qué se espera de ellos y comprenden cómo actúan y deciden en circunstancias particulares, (los individuos distinguen cuáles problemas son importantes). Cuando la cultura es débil el tiempo se pierde en intentar decidir que se haría y cómo.

(2) El proceso de diagnóstico delineado para descifrar o leer la cultura organizacional, ya que aunque no está implícito que su modelo de cultura sea diagnóstico, sino más bien descriptivo, puede ser útil para diagnosticar.

(3) La identificación y descripción de los cuatro tipos de cultura organizacional, los cuales son de gran utilidad para la asociación de la cultura con factores de eficacia y rapidez.

2.6.6 Modelo Multicultural de Dimensiones Actitudinales de Geert Hofstede (1984)

Hofstede determinó que las culturas nacionales difieren en cuatro dimensiones y como resultado de estas variaciones los procesos interpersonales, la conducta de grupos y la estructura organizacional varían en las diversas culturas. Las cuatro dimensiones son:

- a) Poder/distancia: Se refiere a la extensión en que la cultura incentiva a los superiores a hacer uso del poder y en qué medida la sociedad acepta o no el hecho de que el poder en las organizaciones es distribuido en forma desigual. En culturas con alto grado de poder/distancia, la desigualdad es aceptada: “un lugar para cada uno y cada uno en su lugar.” Por el contrario, en culturas con bajo grado de poder/distancia, tanto superiores como subordinados se consideran entre sí como colegas y creen que las desigualdades en la sociedad deben ser minimizadas.
- b) Evitación del riesgo: Se refiere a la facilidad con que la cultura se adapta a lo novedoso, la extensión en que una sociedad responde a la ocurrencia potencial de situaciones inciertas y ambiguas. En culturas de alta evitación al riesgo, la gente siente la necesidad de claridad, orden y estabilidad de carrera; se sienten amenazados por situaciones inciertas, no se toleran conductas o ideas divergentes y se cree en las verdades absolutas. En culturas de baja evitación al riesgo la incertidumbre inherente a la vida es más fácilmente aceptada y cada día se toma como viene.
- c) Individualismo/colectivismo: El primero se refiere a un marco social de nudo suelto en donde las personas se supone que se cuidan a sí mismas y a su familia inmediata solamente. Lo opuesto (colectivismo) se caracteriza por un marco social atado en el cual la gente distingue entre grupos internos (incluyendo familiares, clanes y empleados a quienes sienten que les deben completa lealtad) y grupos externos. En culturas con alto grado de individualismo se enfatiza la iniciativa y logro personal y todos tienen derecho a una vida y opinión privada. El énfasis está en ser un buen líder. En culturas con bajo grado de individualismo, o sea, de alto grado de colectivismo, las personas pertenecen a clanes y familias que los protegen a cambio de su lealtad. El énfasis está en la pertenencia y el objetivo es ser un buen miembro.
- d) Masculinidad/Femineidad: Se refiere a la extensión en la cual el desempeño es lo más importante en la cultura. En culturas de alto grado de masculinidad, los valores dominantes en la sociedad reflejan conductas tradicionalmente masculinas, tales como asertividad, ambición y adquisición de dinero y cosas materiales, y una menor preocupación por las relaciones. Los roles de género están claramente diferenciados: los hombres deben ser asertivos y las mujeres deben ser acogedoras. En culturas con bajo grado de masculinidad, es decir, con alto grado de femineidad, la calidad de vida es lo importante. La gente y el ambiente son importantes, el servicio provee motivación, lo pequeño es hermoso y lo unisex es atractivo. Los

roles de género son más flexibles y existe una creencia en la igualdad entre los géneros.

El análisis de cada dimensión se basa en el posicionamiento de cada cultura nacional en una escala que va de alto a bajo para cada una de las cuatro escalas, lo que lleva a perfiles culturales distintivos. A partir de esto, presentó un cuadro donde da una clasificación de los países agrupados por similitud cultural de acuerdo a la técnica estadística de análisis de grupo. Es así como las culturas estudiadas encajan en una de ocho áreas: Latina más desarrollada, Latina menos desarrollada, Asiática más desarrollada, Asiática menos desarrollada, Este cercano, Germana, Anglo y Nórdica.

Cuadro 3: Clasificación de Dimensiones Actitudinales de Hofstede

| Región | Clasificación | Descripción |
|--------|-----------------------------|--|
| I | Latina más desarrollada | Grado alto de poder/distancia, grado alto de evitación al riesgo, grado de individualismo medio a alto y grado medio de masculinidad. Ejemplos: Bélgica, Francia, Argentina, Brasil, España e Italia. |
| II | Latina menos desarrollada | Grado alto de poder/distancia, grado alto de evitación al riesgo, grado bajo de individualismo y todo el rango de masculinidad. Ejemplos: Colombia, México, Venezuela, Chile, Perú y Portugal. |
| III | Asiática más desarrollada | Grado medio de poder/distancia, grado alto de evitación al riesgo, grado medio de individualismo y grado alto de masculinidad. Ejemplo: Japón. |
| IV | Asiática menos desarrollada | Alto grado de poder/distancia, grado de evitación al riesgo bajo a medio, grado bajo de individualismo, grado medio de masculinidad. Ejemplos: Pakistán, Taiwan, Tailandia, Hong Kong, India, Filipinas y Singapur. |
| V | Este cercano | Alto grado de poder/distancia, alto grado de evitación del riesgo, bajo grado de individualismo y grado medio de masculinidad. Ejemplos: Grecia, Irán, Turquía y Yugoslavia. |
| VI | Germana | Grado bajo de poder/distancia, grado de evitación al riesgo medio a alto, grado medio de individualismo y grado de masculinidad medio a alto. Ejemplos: Austria, Israel, Alemania y Suiza. |
| VII | Anglo | Grado de poder/distancia bajo a medio, grado de evitación al riesgo bajo a medio, grado alto de individualismo y grado alto de masculinidad. Ejemplos: Australia, Canadá, Gran Bretaña, Irlanda, Nueva Zelandia, Estados Unidos de Norteamérica y Sudáfrica. |
| VIII | Nórdico | Grado bajo de poder/distancia, grado de evitación al riesgo bajo a medio, grado de individualismo medio a alto y grado bajo de masculinidad. Ejemplos: Dinamarca, Finlandia, Países Bajos, Noruega y Suecia. |

Fuente: Hofstede (1984)

Hofstede describió los valores comunes de la parte esencial de la cultura que surgen de la “programación mental colectiva” de un número de personas que están condicionadas por la misma experiencia de vida y la misma educación. Ya que los valores relativos al trabajo en las culturas son tan distintivos y diferentes, se espera que los procesos y conductas organizacionales también lo sean. Hofstede argumenta enérgicamente que no se debe esperar que las mismas concepciones y prescripciones sobre gerencia sean apropiadas para todas las áreas de cultura.

Interesantemente, a partir no solo de las dimensiones identificadas por Hofstede, sino también del trabajo de otros investigadores fue posteriormente desarrollado un proyecto de investigación denominado Efectividad del Liderazgo y el Comportamiento Organizacional Global (GLOBE), que contempla nueve dimensiones culturales. Estas dimensiones son

logro (orientación al desempeño), orientación al futuro, asertividad, colectivismo, igualitarismo de género, orientación humana, poder distancia, colectivismo de familia y evitación de riesgo. Según Koopman, Den Hartog, Konrad et al., quienes utilizaron el GLOBE para un estudio sobre perfiles de cultura nacional y liderazgo en Europa, plantean que:

“Las dimensiones de evitación al riesgo, poder distancia, colectivismo, igualitarismo de género, y asertividad tienen sus orígenes en las dimensiones de cultura identificadas por Hofstede (1980). Además de la dimensión original de colectivismo, varios nuevos ítems fueron añadidos para desarrollar una segunda medición de fenómenos colectivistas en grupo (colectivismo de familia). Los nuevos ítems fueron adoptados de Triandis (1995). A partir de la dimensión de masculinidad de Hofstede, dos dimensiones fueron desarrolladas, categorizadas como igualitarismo de género y asertividad. La orientación al futuro se deriva de Kluckhohn y Strodtbeck (1961). Las orientaciones de logro/desempeño y humana tienen sus raíces en el trabajo de McClelland (1985)” (Koopman, Den Hartog, Konrad, 1999).

2.6.7 Modelo de Cultura Organizacional de Daniel R. Denison (1990)

El modelo desarrollado por Denison se basa en una correlación entre la cultura organizacional y las mediciones del desempeño de primera línea (retorno a la inversión, crecimiento en las ventas, calidad, innovación, satisfacción de empleados). Fue desarrollado a partir de una serie de estudios que examinaron el impacto de la cultura organizacional en el desempeño y llevaron a la identificación de cuatro características que impactan: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión.

La idea central planteada por Denison es la “hipótesis de la cultura fuerte”, la cual sostiene que a fin de lograr incrementar significativamente el desempeño, la cultura necesita ser tanto fuerte como distintiva. A partir de esto, Denison elabora un modelo que es presentado en un perfil circular. El perfil se divide horizontalmente para distinguir entre un foco interno y un foco externo, y se divide verticalmente para distinguir entre una organización flexible y una estable. Para ello muestra las cuatro características y al interior de cada una, tres índices que proveen la representación gráfica de la cultura. Cada característica representa una idea central sobre los determinantes del desempeño y efectividad organizacional.

Según lo planteado por Denison, este modelo fue concebido bajo las siguientes premisas claves:

- Es conductualmente basado
- Fue diseñado y creado al interior del ambiente de negocios
- Usa el lenguaje de negocios usado para explorar los asuntos al nivel de negocios.
- Está enlazado con los resultados de negocios de primera línea.

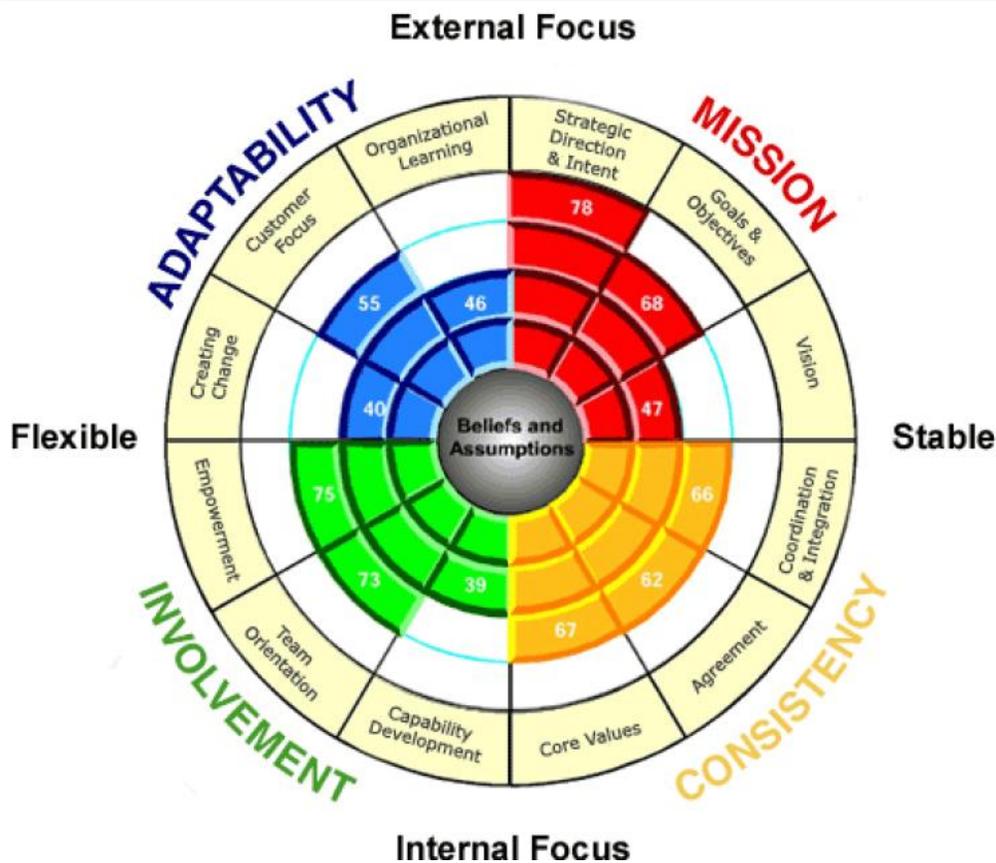
El modelo reconoce que las características culturales, conductas gerenciales y aún las estrategias organizacionales pueden ser enlazadas con un set de creencias y supuestos sobre la organización y su ambiente. Estas creencias y supuestos centrales yacen en el corazón de

una cultura organizacional. En el modelo de cultura organizacional de Denison, estos son reunidos en función de las características reconocidas como impactantes.

El modelo ofrece entonces cuatro tipologías de cultura:

- a) Cultura de la adaptabilidad: caracterizada por una concentración estratégica en el ambiente externo a través de la flexibilidad y el cambio para satisfacer las necesidades de los consumidores.
- b) Cultura de la misión: otorga una importancia crucial a una visión compartida del propósito organizacional.
- c) Cultura del involucramiento: tiene una concentración principal en el involucramiento y participación de los miembros de la organización.
- d) Cultura de la consistencia: tiene una concentración interna y otorga un énfasis a la propuesta estable, metodológica y co-operativa de hacer negocios.

Figura 4: Modelo de CO de Denison



Fuente: Denison (1990)

La forma en que Denison aborda la cultura es eminentemente operacional y definida por y hacia el desempeño en función de la eficiencia organizacional. El modelo es en realidad

usado para presentar en forma estructurada el análisis de la efectividad organizacional, y sobre la base de otros instrumentos desarrollados por Denison para medirla.

2.7 Teorías de cultura organizacional

La cultura organizacional es la tendencia más notable en el campo de los estudios organizacionales. Puede incluso llegar a afirmarse que el término “cultura” se ha convertido en una palabra obligada del lenguaje de los círculos gerenciales. Algunos teóricos plantean que su estudio se ha convertido en uno de los dominios más importantes de la investigación organizacional y hasta puede que se argumente que es el campo individual más activo de la teoría organizacional, llegando a eclipsar estudios sobre estructura formal, ambiente organizacional y burocracia, que por tantos años dominaron el tiempo y los recursos de las investigaciones.

Es así como encontramos infinidad de escritos que se refieren al fenómeno de la cultura al interior de las organizaciones. El “paradigma cultural” ha generado mayores escritos en los últimos 15 años que lo que generó la teoría organizacional completa desde que Smith planteara su teoría del *laissez faire*. Esto podría llevarnos a pensar que existe un cuerpo conceptual definido en relación a la cultura organizacional, sin embargo, luego de años de debate cultural hay una riqueza literaria sobre cultura organizacional, caracterizada por diversas visiones teóricas que compiten entre sí con relación al concepto de cultura, su importancia, su significado y su dinámica (Gómez, 2013).

Sin embargo, como una primera aproximación, podemos señalar que existe un cierto consenso entre los teóricos de la cultura organizacional en relación a que:

1ro. La cultura organizacional puede conceptualizarse como un conjunto único de características que hace posible distinguir una organización de otra, que informa acerca de como las personas en la organización deben comportarse a través del establecimiento de un sistema de normas y valores, que se transmite de una generación a otra, de un miembro a otro, mediante un proceso de socialización/aprendizaje que incluye, entre otros, ritos, ceremonias, mitos, leyendas y acciones de reforzamiento y castigo.

2do. La existencia de la cultura organizacional permite que las personas perciban las organizaciones como poseedoras de ciertas características únicas, similares a las características de la personalidad en el plano individual, que son relativamente estables en el tiempo y en el caso de las organizaciones, otorgan sentido de pertenencia e individualidad.

3ro. La cultura organizacional se genera en la organización, como uno de los mecanismos que le permite enfrentar su medio ambiente con cierto éxito adaptativo.

No obstante, una vez que la cultura se ha establecido, tiende a fijarse y a perpetuarse, por lo que puede ser un obstáculo para la adaptación frente a los cambios que ocurren en el entorno.

4to. A nivel organizacional, la cultura se expresa en la manera en que las actividades están divididas en el proceso productivo; el modo en que se relacionan las distintas funciones y tareas al interior de la organización; la existencia de normas y valores compartidos; la presencia de modelos de realidad consensuales; los sistemas de recompensas e incentivos; las actitudes hacia el cambio; la propensión/aversión al riesgo; la orientación temporal de las actividades de las personas; la orientación de las actividades comerciales (al cliente, al producto, a la organización interna); el proceso y contenido de las metas; la distribución, estructura y estabilidad del poder; etc.

5to. Los parámetros a través de los cuales se puede describir la cultura organizacional de una empresa son: los grados de autonomía individual que existen al interior; el diseño que existe de la estructura organizacional; el tipo y calidad del apoyo administrativo que existe para la ejecución y logro de los objetivos y resultados deseados; los elementos que permiten reconocer patrones de identidad organizacional; los mecanismos a través de los cuales se otorgan las recompensas por el desempeño esperado o superior; la tolerancia que las personas tienen a aceptar y hacer un manejo positivo del conflicto; la mayor o menor aversión al riesgo que conllevan las decisiones; etc.

Para hablar de cultura organizacional se debe de hablar necesariamente de Dan Denison el gurú de la administración, ya que prácticamente es el padre de la cultura organizacional, sus teorías han llevado al éxito a muchas empresas al implementar su modelo.

Para Dan Denison (1990), la cultura organizacional es como un Iceberg. Pues alrededor del 10% de este es visible, mientras que el 90% restante no lo es, este 10% son los valores, creencias y supuestos que se han venido forjando a través del tiempo en el 90% no visible. Sin duda este 90% que no se ve son las decisiones que se tomaron en el pasado y que paso de generación en generación porque en su momento funcionaron de manera correcta.

Así mismo Dan Denison (1990) expresa que la sucesión de cultura es intentar comprender los valores que se han creado en el pasado, porque de alguna manera la cultura siempre tiene que estar mirando hacia atrás, que es donde estamos, de donde se desarrollaron los principios. Estos mismos principios, valores, creencias, tienen que estar proyectados hacia el futuro, adaptarlos y cambiarlos de manera que los valores del pasado nos ayuden a afrontar los retos del futuro.

Esta teoría es compartida de igual forma por Palaci Descals

Palaci Descals (2005). Define la cultura organizacional como Un modelo de presunciones básicas. Inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse en sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y ser señaladas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

La cultura organizacional no debe de ser impuesta, ni se debe de aprender de forma rigurosa, simplemente se debe de dar a conocer creando una noción del ambiente de la organización, ya que por sí misma debe de reflejar lo que esta es.

Delgado (1990), sostiene que “Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de la comunidad”.

2.8 Herramientas de cultura organizacional

El modelo del Estudio Denison de la Cultura Organizacional basado en las cuatro dimensiones culturales de Participación, Coherencia, Adaptabilidad y Misión se ha desarrollado mediante la investigación del Dr. Denison. Por cada una de estas dimensiones, el modelo define tres índices de práctica administrativa, y luego mide estos doce índices resultantes con un cuestionario de 60 preguntas.

El modelo sirve de base para el Diagnóstico de Cultura Organizacional, desarrollado por Daniel R. Denison y William S. Neale, el cual ha sido utilizado por más de 1000 organizaciones en todo el mundo. El diagnóstico mide cuatro rasgos esenciales de todas las organizaciones: Misión, Adaptabilidad, Participación y Consistencia. Cada uno de estos rasgos se compone de tres índices (para un total de 12) y estos a su vez derivan en una serie de preguntas de la encuesta. La encuesta también permite diagnosticar unos módulos adicionales que se adicionan a las preguntas básicas y que al igual que el diagnóstico básico se comparan los resultados contra una base de datos de organizaciones para brindar una mayor claridad acerca de la situación de la empresa encuestada.

Factor de compromiso de los Empleados: El compromiso de los empleados es un estado emocional positivo en relación con el trabajo y la organización. Los empleados comprometidos están dispuestos a ir más allá y están muy entusiasmados, con energía y pasión. Este módulo le ayuda a comprender el impacto de la cultura sobre las actitudes de los empleados hacia su trabajo y organización.

Factor de Innovación: Debido a que las empresas de hoy están funcionando en entornos altamente competitivos y rápidamente cambiantes, la capacidad de una organización para innovar es considerada como crucial para su supervivencia a largo plazo. La innovación es importante para toda organización, ya que puede producir resultados positivos de negocio, tales como nuevos productos para el mercado, la eficiencia o mejora de la calidad.

Factor de Confianza: La confianza ha sido asociada con muchos resultados positivos de las organizaciones tales como la lealtad, disminución de la resistencia. Incluir el factor de confianza en la organización permite obtener conocimientos sobre las percepciones de los empleados acerca de la honestidad de la organización, su apertura, integridad y compasión (Camila, 2015).

Cuadro 4: Métodos para la medición de la cultura organizacional basado en Lewis

| Autores | Métodos de medición de la cultura |
|----------------------------|--|
| Amsa (1986) | Métodos cuantitativos |
| Barnett (1979, 1988) | Método cuantitativo: análisis de Galileo |
| Bookblinder (1984) | Método cuantitativo |
| Cooke and Rousseau (1988) | Método cuantitativo para medir normas de conducta y expectativas |
| Desatnick (1986) | Método cuantitativo |
| Hofstede (1986) | Método cuantitativo |
| Reynierse (1986) | Método cuantitativo |
| Reynierse y Harker (1986) | Combinación de métodos cualitativos y cuantitativos: entrevistas, discusión en grupos, dinámica organizacional |
| Reynolds (1986) | Método cuantitativo: cuestionario para medir lenguaje, símbolos y conceptos |
| Wiener (1988) | Método cuantitativo para sistema de valores centrales |
| Nossiter y Biverman (1990) | Dibujo proyectivo y fantasías analógica-metafóricas |
| Tucker et al (1990) | Cuestionario comprensivo |
| Brink (1991) | Teoría de la motivación del código de color |
| Gabriel (1991) | Uso de historias como la base de los mitos |
| Lewis (1992) | Combinación de métodos |

Fuente: Vargas (2007)

La observación, cuestionario, encuesta, entrevista y exámenes de ideologías según Vargas (2007) son algunas herramientas de evaluación de la cultura organizacional. El autor destaca los métodos de medición generados por el estudio de Lewis (1996) que contempla investigaciones referentes desde el año 1986 hasta 1992. En su mayoría se tratan de métodos cuantitativos e incluye el estudio de combinación de métodos diseñado por el mismo Lewis. Además, en la obra se hace referencia a la encuesta de la brecha cultural propuesta por Kilman y Saxton (1983) como un instrumento de medición de la cultura que comprende innovación, relación social y libertad.

Cuadro 5: Herramientas cuantitativas utilizados para medir la cultura organizacional

| Autores | Herramienta |
|--|--|
| Harrison's Organization Ideology Questionnaire, 1972 | Cuestionario de la Ideología Organizacional de Harrison |
| Organizational Culture Inventory, 1987 | Inventario de Cultura Organizacional |
| Hospital Culture Questionnaire 1993 | Cuestionario de Cultura Hospitalaria |
| MacKenzie's Culture Questionnaire, 1995 | Cuestionario de Cultura de MacKenzie |
| Quality Culture and Organizational Climate Survey | Encuesta de Calidad de la Cultura y Clima Organizacional |
| Practice Culture Questionnaire, 2000 | Cuestionario de Prácticas Culturales |
| Corporate Culture Questionnaire | Cuestionario de Cultura Corporativa |

Fuente: Toca y Carrillo (2009)

Toca y Carrillo (2009) afirman que muchos investigadores han concentrado sus estudios, como una fuente de medición, en el diagnóstico de la cultura organizacional a través de la identificación de sus dimensiones. Precisamente estos autores en su trabajo titulado *Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional*, destacan el uso de herramientas para la medición de la cultura organizacional que se sustentan en el modelo de valores en competencia, debido al enfoque en las variables de liderazgo, estrategia, valores, resultados y gerencia.

Cuadro 6: Modelos y Métodos de medición de cultura organizacional

| Autores | Formas de medida | Variables relacionadas |
|--|---|---|
| Estudios Internacionales | | |
| Lund (2003) | Modelo adaptado de Cameron y Freeman (1991). Cuestionario de opciones múltiples y única respuesta | Satisfacción laboral |
| Prajogo y McDermott (2005) | Método cualitativo. Prácticas de la calidad y procesos de innovación. Encuesta vía mail | Liderazgo, planificación estratégica, enfoque al cliente, información y análisis gestión de personas, y gestión de procesos |
| Folch y Comas (2005) | Constructo de cultura. Cuestionario, análisis documental, observación directa, actas de sesiones | Cultura |
| Esteve y Tomás (2005) | Modelo de financiación. Cuestionario, análisis documental, observación directa, actas de sesiones | Financiamiento |
| Xenikuo y Simosi (2006) | Método cualitativo. Liderazgo transformacional. Discriminación de la población con base en su posición jerárquica | Gestión, liderazgo, supervisión, entre otras |
| Mosadegh (2006) | Gestión de la calidad total | Calidad |
| Liu, Shuibo y Meiyung (2006) | Cameron y Freeman (1991) | Cultura de la jerarquía y, cultura de mercado |
| Bellou (2008) | Combinación de métodos | Atención al detalle, los resultados y la orientación del equipo |
| Casida y Pinto-Zipp (2008) | Modelos de liderazgo transaccional y transformacional | Estabilidad y flexibilidad en el trabajo |
| Úbius y Alas (2009) | Cuestionario llevado a cabo en empresas de maquinaria | Responsabilidad social |
| Trivellas y Dargenidou (2009) | Cameron y Freeman (1991) Cuestionario estructurado para medir la cultura | Satisfacción laboral y la calidad en los servicios y procesos |
| Yiing y Bin (2009) | Método cualitativo | Liderazgo, organización, satisfacción laboral, y rendimiento en el entorno |
| MohammadZadeh y Saghaei (2009) | Modelo de cultura de calidad y modelo de ecuaciones estructurales | Planes de calidad y medición, compromiso de la alta dirección, gestión humana, formación y comunicación eficaz |
| Ferreira, Leal, Stall, Da Costa y Swan, (2002) | Cuestionario bajo escala de 5 puntos de Likert | No define |
| Marcone y Martín (2003) | Cuestionarios sometidos a análisis de enunciados y conceptos | No define |
| Carbajal (2003) | Modelo de gestión | Cooperación nacional, funciones del ciclo administrativo |
| Padoveze y Benedicto (2005) | Instrumentos cualitativos y cuantitativos orientados a empresas nacionales y multinacionales | Sentido cultural |
| Ollarves (2006) | Cualitativo | Propiedades motivacionales |
| Global Learning and Observations to Benefit the Environment (2007) | Proyecto Global Learning and Observations to Benefit the Environment | Medio ambiente |
| Hidalgo, Manzur, Olavarrieta y Fariás (2007) | Combinación de métodos | Relaciones entre países |
| Rodríguez (2009) | Modelo de los seis sombreros de pensamiento | Estrategia |
| Godoy y Leguizamo (2009) | Modelo del profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez | Percepciones |
| Pirela y Sánchez (2009) | Metodología cualitativa, basada en el paradigma positivista y el método hermenéutico | Aprendizaje |
| Salas (2009) | Estudio cuali-cuantitativo | Clima organizacional |
| Leite (2009) | Escala psicométrica de Likert | No define |
| Ribeiro y Coutinho (2009) | Entrevistas semiestructuradas | No define |
| Garibaldi, Wetzel y Ferreira (2009) | Modelo de observación y cuestionario con datos cuantificables | Rendimiento |
| Morales (2010) | Modelo de observación y cuestionario con datos cuantificables | Liderazgo, estructura de la organización, sistema cultural y clima organizacional |
| Sánchez (2010) | Método de cuestionario dirigido a directores | Individualismo/colectivismo, orientación empleado/tarea y flexibilidad/estabilidad |

Fuente: Cújar (2013)

El documento más reciente identificado en las bases digitales sobre medición de la cultura organizacional es el de Cújar (2013), en el que se presenta una revisión de estudios empíricos internacionales y latinoamericanos sobre el tema. En el artículo se identifica que la medición de la cultura organizacional se realiza a través de modelos y métodos de tipo cualitativo y cuantitativo que relacionan diferentes variables de la organización. Para una mejor comprensión de ese estudio, se ha procedido a consolidar los resultados de acuerdo al autor, forma de medida y variables relacionadas, a partir del año 2002 hasta el 2010 que corresponden a los períodos que realiza la revisión documental referida. En esta compilación se observa que Cújar et al. (2013) analizan 28 estudios empíricos sobre medición de la cultura organizacional, los cuales se distribuyen en 12 internacionales y 16 nacionales.

CAPITULO III METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 SITUACION PROBLEMÁTICA

El Servicio de Administración Tributaria (SAT) es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que tiene la responsabilidad de aplicar la legislación fiscal y aduanera, con el fin de que las personas físicas y morales contribuyan proporcional y equitativamente al gasto público; de fiscalizar a los contribuyentes para que cumplan con las disposiciones tributarias y aduaneras; de facilitar e incentivar el cumplimiento voluntario, y de generar y proporcionar la información necesaria para el diseño y la evaluación de la política tributaria.

Su misión: Recaudar los recursos tributarios y aduaneros que la Ley prevé, dotando al contribuyente de las herramientas necesarias que faciliten el cumplimiento voluntario.

Su visión: Ser una institución moderna que promueva el cumplimiento voluntario de los contribuyentes a través de procesos simples (Servicio de Administración Tributaria, 2010).

El SAT está integrado por una Junta de Gobierno, que constituye su órgano principal de dirección, por un Jefe que es nombrado y removido por el Presidente de la República con la ratificación del Senado, y por unidades administrativas. El jefe del SAT es el enlace entre la institución y las demás entidades gubernamentales tanto de carácter federal y estatal como municipal, y de los sectores social y privado en las funciones encomendadas al propio Servicio de Administración Tributaria.

La Junta de Gobierno del SAT está integrada por:

- El titular de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, quien la presidirá.
- Tres consejeros elegidos por el Secretario de Hacienda de entre los empleados superiores de Hacienda
- Tres consejeros independientes designados por el Presidente de la República, dos de los cuales deberán haber sido propuestos por la Reunión Nacional de Funcionarios Fiscales en los términos de la Ley de Coordinación Fiscal.

Por su parte, las unidades administrativas son las siguientes:

- Jefatura
- Unidades administrativas Centrales
- Administración General de Recaudación
- Administración General de Aduanas
- Administración General de Auditoría Fiscal Federal
- Administración General de Auditoría de Comercio Exterior
- Administración General de Grandes Contribuyentes
- Administración General de Hidrocarburos
- Administración General de Servicios al Contribuyente
- Administración General Jurídica
- Administración General de Planeación
- Administración General de Recursos y Servicios
- Administración General de Comunicaciones y Tecnologías de la Información
- Administración General de Evaluación
- Unidades Administrativas Desconcentradas (Administraciones Desconcentradas de Servicios al Contribuyente, de Auditoría Fiscal, Jurídicas y de Recaudación)
- Aduanas

Las administraciones generales y las administraciones centrales, tienen su sede en la Ciudad de México y ejercen sus atribuciones en todo el territorio nacional.

Las unidades desconcentradas tienen diversas sedes en las entidades federativas pero ejercen sus atribuciones en todo el territorio nacional (Reglamento Interior del Servicio de administración Tributaria, 2015).

El 1 de julio de 1997 entró en funciones el órgano desconcentrado denominado Servicio de Administración Tributaria, cuyo Reglamento Interior se publicó el 30 de junio de ese mismo año. Este órgano sustituyó en sus funciones a la Subsecretaría de Ingresos; con su creación surgieron diferentes unidades administrativas.

Así como las administraciones regionales y locales dependientes de las administraciones generales de Recaudación, Auditoría Fiscal Federal, Jurídica de Ingresos y Aduanas, y las coordinaciones regionales y locales de Recursos, dependientes de la Coordinación General de Recursos (Servicio de Administración Tributaria, 2017).

El Servicio de Administración Tributaria cuenta con su misión, visión y valores los cuales son reconocidos por empleados y contribuyentes. Pero cuando hablamos de cultura organizacional no es algo que se tenga escrito o establecido en algún apartado o comunicativo de la empresa, sobre todo de manera individual en cada área o departamento en este caso se estudia el departamento de devoluciones y compensaciones de impuestos, que pertenece al área de auditoría fiscal de la empresa Servicio de Administración Tributaria de Tuxpan, Veracruz.

Durante mi estancia en dicha empresa pude detectar los diferentes comportamientos dentro del departamento de devoluciones y compensaciones de impuestos, los cuales afectan de manera indirecta al desempeño laboral de los empleados, ya que al tener diferentes ideologías, creencias y valores no se puede mantener una buena comunicación y relación laboral en conjunto.

Al haber dichas diferencias entre los compañeros, se ve afectado el desarrollo del trabajo y sus funciones como miembros de dicho departamento ya que la principal habilidad para ser competitivo dentro de esa área es el trabajo en equipo.

Se deben reforzar los valores como departamento, mejorar la comunicación, aumentar el liderazgo y al ser miembros de ese departamento tener conocimiento de su tipo de cultura organizacional para que se distingan de otros departamentos o áreas.

3.2 Planteamiento del problema

¿Qué impacto tiene identificar los factores que afectan el comportamiento dentro de la cultura organizacional en el departamento de devoluciones y compensaciones de impuestos en el servicio de administración tributaria Tuxpan, Veracruz?

3.3 Objetivo general

Identificar los principales problemas de cultura organizacional que afectan directamente en el desempeño laboral y motivación del personal del departamento de devoluciones y compensaciones de impuestos en el Servicio de Administración Tributaria Tuxpan Veracruz.

3.4 Objetivos Específicos

- Identificar como afecta la mala comunicación para la cultura organizacional del departamento.
- Identificar los valores que se deben reforzar para cambiar los malos hábitos y mejorar la cultura organizacional.
- Identificar de qué manera influye el trabajo en equipo dentro de la cultura organizacional.
- Identificar los factores que afectan al liderazgo dentro de la cultura organizacional.

3.5 Justificación

Mediante la investigación se llevara a cabo un análisis sobre la cultura organizacional del departamento de devoluciones y compensaciones de impuestos en el Servicio de Administración Tributaria, Tuxpan Veracruz con el fin de identificar los principales factores que afectan al ambiente, comunicación y comportamiento laboral en esta área. Así como también comprobar si todos los empleados de ese departamento tienen conocimiento de la misión y visión de la empresa, y la manera en que tienen que comportarse dentro de su área, si manejan una comunicación directa con sus jefes, si son libres de relaciones laborales tóxicas, y si son considerados en la toma de decisiones que afectan directamente en ese departamento.

Las personas beneficiadas durante este análisis son el personal del departamento de devoluciones y compensaciones del SAT Tuxpan ya que al tener conocimiento sobre la cultura de la empresa podrán empezar a poner en práctica o reforzar los valores, sus maneras de pensar, ver, comportarse y sentir dentro de la misma, ya que al estar en un ambiente satisfactorio y armonioso favorece el desempeño y desarrollo en sus actividades diarias. Es importante que identifiquen su cultura organizacional ya que las normas culturales no se encuentran establecidas en reglamentos ni códigos sin embargo deben ser respetadas y representadas a través del personal de la empresa.

Mediante esta investigación también se identificara el nivel de productividad de los empleados y la motivación laboral que se les brinda. Además conocer de qué manera afecta los factores ambientales y las condiciones físicas en el desarrollo de su trabajo.

Al identificar los factores que afectan al comportamiento de la cultura organizacional, se puede proponer mejores condiciones de trabajo que impacten de manera favorable en la comunicación entre personal, el trabajo en equipo, el liderazgo, la toma de decisiones entre otras para que estas se vean reflejadas en su desarrollo y competitividad laboral y beneficie de manera directa a la empresa. De forma que en el departamento aumente la calidad de trabajo de sus empleados.

3.6 Preguntas de investigación

- 1.- ¿De qué manera influye la comunicación dentro de una cultura organizacional?
- 2.- ¿Cómo influyen los valores dentro de una cultura organizacional?
- 3.- ¿Qué ventajas tiene para la cultura organizacional trabajar en equipo?
- 4.- ¿Cómo influye el liderazgo en la cultura organizacional?

3.7 Tipo de investigación

Esta investigación es de enfoque cualitativo ya que se analizó el comportamiento de los empleados de dicho departamento además se tuvo participación directa con ellos, es decir me integre a este grupo de personas durante mi estancia en la empresa.

La investigación de tipo cualitativo da importancia al contexto, a la función y al significado de los actos humanos, valora la realidad como es vivida y percibida, con las ideas, sentimientos y motivaciones de sus actores.

Este enfoque se caracteriza por ser descriptivo, inductivo, flexible, trata ante todo de identificar la naturaleza profunda de las realidades y su estructura dinámica.

Otro tipo de investigación utilizada en este análisis es la correlacional, ya que se ven involucradas variables independientes tales como: comunicación, valores, trabajo en equipo y liderazgo, las cuales pueden ser factores que afectan directamente a la cultura organizacional del departamento.

Se realizó una investigación documental en la cual se consultaron diferentes fuentes de información para recabar datos e información sobre el objeto de estudio cultura organizacional.

Es un tipo de estudio transversal pues dicho análisis se llevó a cabo durante un periodo determinado en el cual se identificaron las causas de los factores que afectan a la cultura organizacional de este departamento.

3.8 Población y muestra

El Servicio de Administración Tributaria de Tuxpan Veracruz cuenta con aproximadamente 194 empleados que en este caso viene siendo la población de este estudio.

Pero para dicho análisis se concentro únicamente en una muestra que viene siendo el departamento de devoluciones y compensaciones de impuestos del área de auditoría fiscal la cual lo conforman 10 empleados.

El tipo de muestreo en la investigación es probabilístico ya que se tiene conocimiento del número total de empleados en la empresa y todos los sujetos del departamento seleccionado tienen la misma probabilidad de ser seleccionados para dicha muestra.

3.9 Sujetos de investigación

En esta investigación los sujetos son los empleados del departamento de devoluciones y compensaciones de impuestos del Servicio de Administración Tributaria en Tuxpan Veracruz, quienes participaron para la recolección de datos del análisis.

3.10 Técnica de recolección de datos

Durante el análisis se manejo un contacto directo con el personal del departamento así como la observación, de esta manera el identificar los factores que afectan el comportamiento de la cultura organizacional fue más fácil, pues era necesario interactuar directamente con los miembros del departamento para identificar el comportamiento, costumbres, acciones, valores que ellos realizan o ponen en práctica.

Obviamente sus acciones y valores eran diferentes ya que al ser personal de diferentes edades y algunos con más antigüedad trabajando cambia la manera de ver a la empresa o su motivo por el cual están ahí.

A través del contacto inicial dentro de la empresa se pudo recabar información necesaria para el análisis de cultura, teniendo conocimiento con lo que cuenta la empresa o no, por ejemplo con misión y visión, si cuenta con revistas internas o anécdotas publicadas, si la empresa cuenta con publicidad interna y externa, fechas memorables, algún personaje representativo para la organización.

Mediante esta información se puede comprender los valores o acciones de cada miembro, pues al integrarse uno nuevo es necesario que se adapte a la cultura de su área puesto que de esta manera se sentirá en una zona de confort para trabajar y ser más competente.

Es importante mantener la interacción de todos los miembros en las actividades que se realicen dentro del área, ya sean reuniones de trabajo o convivios sociales dentro de la empresa, por ejemplo fechas que la misma celebre.

El contacto y la interacción promueve la participación de los miembros lo cual puede ser muy ventajoso ya que de esta manera los empleados pueden llegar a sentir que son tomados en cuenta, además se les hace saber que son elementos indispensables para el área en la que trabajan lo cual los motivará y por ende tendrán una mejor calidad de trabajo.

Es necesario que todos los miembros se mantengan en sintonía pues deben establecer una cultura organizacional que los diferencie de otros departamentos y resaltar social y laboralmente en la empresa.

Mediante la observación también se pudo recolectar información de manera más rápida, dicha información es más confiable pues es observación constante en la cual si llega haber algún cambio es notable, en este caso nos enfocamos más en el comportamiento de los miembros es notorio que mantienen una buena relación social, pero a pesar de ello no existe una comunicación laboralmente, la mayoría de las veces mantienen temas diferentes a los del trabajo.

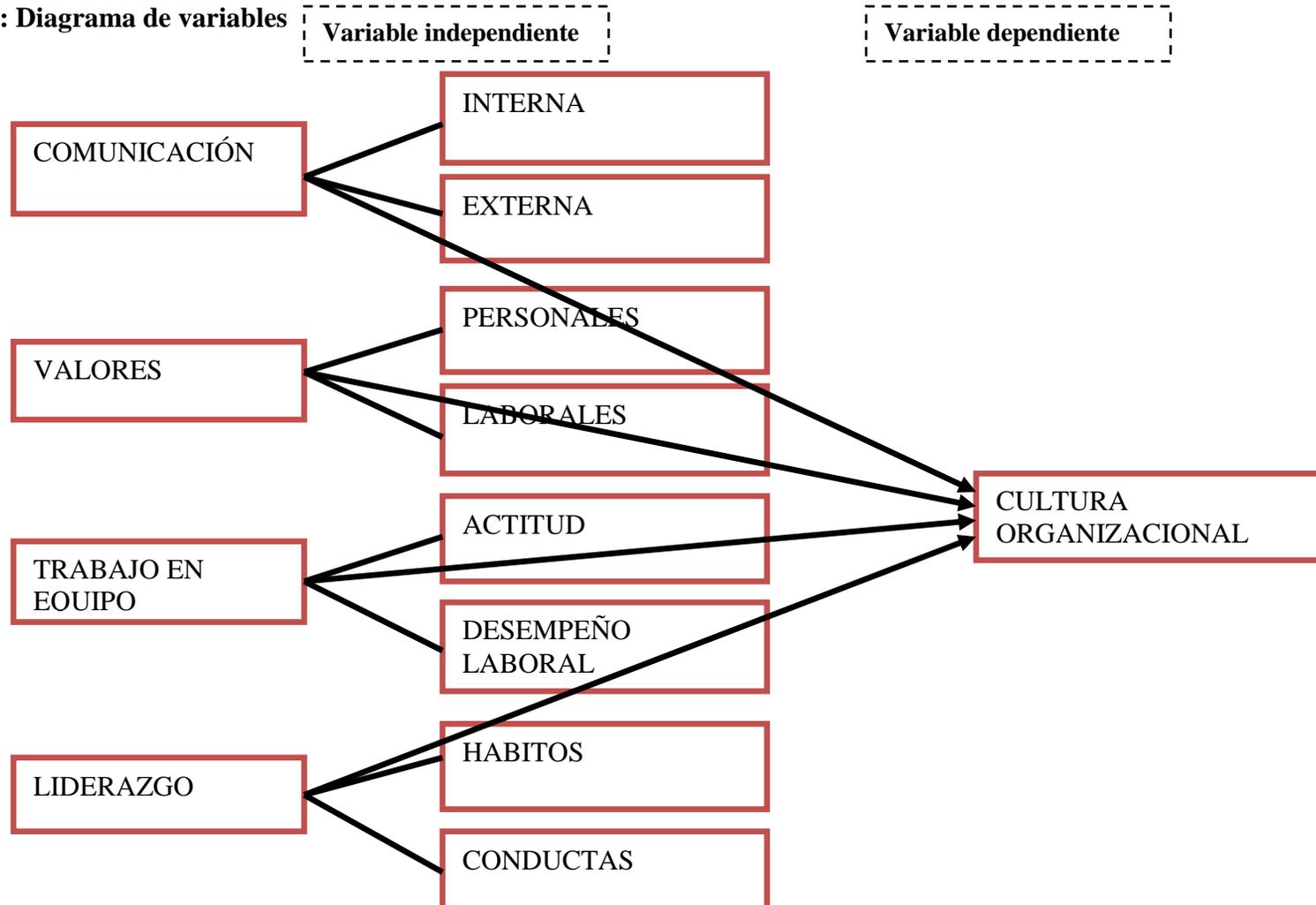
Para llevarla a cabo la observación, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.

3.11 Hipótesis

Mejorar la cultura organizacional en la que todos los integrantes estén comprometidos a cambiar sus condiciones de trabajo, comunicación y reforzar sus valores dentro del departamento de devoluciones y compensaciones de impuestos del Servicio de Administración Tributaria Tuxpan Veracruz.

3.12 Definición de variables involucradas (diagrama de variables)

Figura 6: Diagrama de variables



Fuente: elaboración propia en base al proyecto de investigación

En la Figura 6 se muestran las variables independientes y dependientes de la cultura organizacional

Variable dependiente:

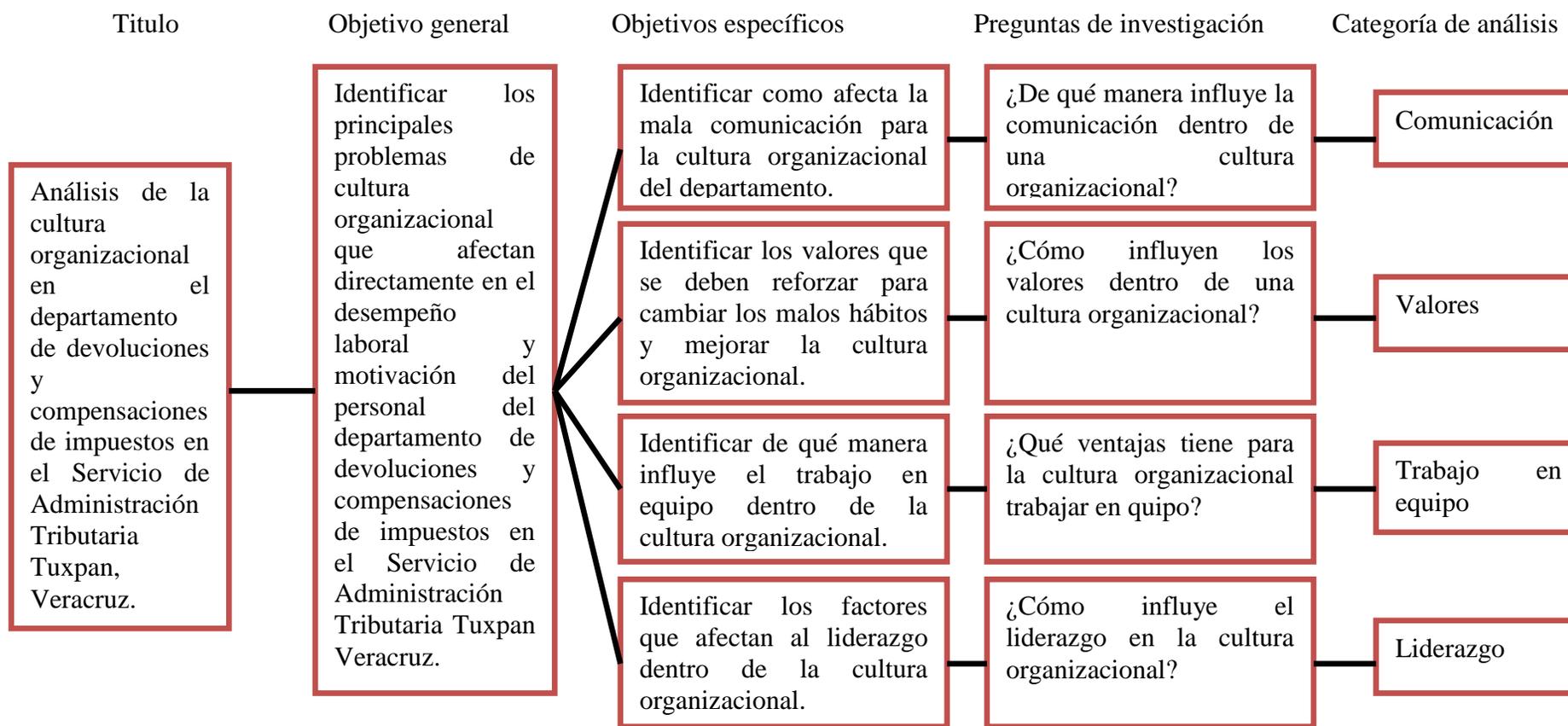
- **Cultura organizacional:** la cultura organizacional es “el conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar que un grupo de personas han llegado a compartir por medio de su convivencia y trabajo. A un nivel visible la cultura de un grupo de personas toma forma en los comportamientos, símbolos, mitos, ritos y artefactos”. De esta manera se moldean los esquemas mentales de la empresa y su funcionamiento en cada uno de los colaboradores (Barón, 2006).

VARIABLES INDEPENDIENTES:

- **Comunicación:** la comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actividad o conducta. En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado. Generalmente, la intención de quien comunica es cambiar o reforzar el comportamiento de aquel que recibe el mensaje (Velasco & Nosnik, 1998).
- **Valores:** Los valores son ejes fundamentales por los que se orienta la vida humana y constituyen a su vez, la clave del comportamiento de las personas (Sartre, 1994).
- **Trabajo en equipo:** Es un conjunto de personas que poseen destrezas y conocimientos específicos, que se comprometen y colocan sus competencias en función del cumplimiento de una meta común (Díaz, 2009).
- **Liderazgo:** El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades (Kotter, 2011).

3.13 Matriz de congruencia

Figura 7: Matriz de congruencia



Fuente: elaboración propia en base a la metodología.

En la figura 7 se describe la matriz metodológica.

3.14 Cronograma de actividades

Cuadro 7: cronograma de actividades.

| ACTIVIDADES | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | ENERO |
|--|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|
| CAPITULO I SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA 4 1.1 ANTECEDENTES DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO 1.2 Origen de Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP) 1.3 PRINCIPIOS HISTÓRICOS DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT) 1.4 SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA TUXPAN. 1.5 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE DEVOLUCIONES Y COMPENSACIONES DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA TUXPAN, VER. | | | | | | |
| CAPITULO II CULTURA ORGANIZACIONAL 2.1 Origen de cultura organizacional 2.2 Conceptos de cultura organizacional 2.2.1 Clasificación de cultura organizacional según Smircich (1983) 2.3 Tipos de cultura organizacional 2.4 Importancia de la cultura organizacional 2.5 Beneficios de la cultura organizacional 2.6 Modelos de cultura organizacional 2.6.1 Modelo Schein (1988) | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| <p>2.6.2 Modelo de Ansoff (1968)</p> <p>2.6.3 Framework de las 7-S de Anthony G. Athos & Richard T. Pascale (1981)</p> <p>2.6.4 Modelo de Thomas J. Peters & Robert H. Waterman (1982)</p> <p>2.6.5 Framework de Terrence A. Deal & Allan A. Kennedy (1982)</p> <p>2.6.6 Modelo Multicultural de Dimensiones Actitudinales de Geert Hofstede (1984)</p> <p>2.6.7 Modelo de Cultura Organizacional de Daniel R. Denison (1990)</p> <p>2.7 Teorías de cultura organizacional</p> <p>2.8 Herramientas de cultura organizacional</p> | | | | | | |
| <p>CAPITULO III</p> <p>METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION</p> <p>3.1 SITUACION PROBLEMÁTICA</p> <p>3.2 Planteamiento del problema</p> <p>3.3 Objetivo general</p> <p>3.4 Objetivos Específicos</p> <p>3.5 Justificación</p> <p>3.6 Preguntas de investigación</p> <p>3.7 Tipo de investigación</p> <p>3.8 Población y muestra</p> <p>3.9 Sujetos de investigación</p> <p>3.10 Técnica de recolección de datos</p> <p>3.11 Hipótesis</p> <p>3.12 Definición de variables involucradas (diagrama de variables)</p> <p>3.13 Matriz de congruencia</p> <p>3.14 Cronograma de</p> | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| actividades | | | | | | |
| CAPITULO IV ANALISIS Y RESULTADOS 4.1 Análisis 4.2 Resultados BIBLIOGRAFIA | | | | | | |

Fuente: elaboración propia en base al proyecto de investigación.

En el cuadro 7 se muestran las actividades realizadas durante el periodo de tiempo determinado dentro de la empresa.

CAPITULO IV ANALISIS Y RESULTADOS

4.1 Análisis

Mediante la investigación se detectaron los principales factores que afectan directamente a la cultura organizacional en el departamento de devoluciones y compensaciones de impuestos del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Tuxpan Veracruz.

Como principal factor tenemos la mala comunicación dentro del departamento, la comunicación es una manera de de facilitar el desempeño laboral dentro de las organizaciones. Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo.

Es importante diferenciar los tipos de comunicación en este caso interna y externa, es necesario saber quiénes somos y qué hacemos, es decir, definir la cultura y la filosofía de la organización que engloba sus valores, actitudes, creencias y experiencias.

En cuanto a comunicación interna debemos tomar en cuenta qué queremos decir y cómo queremos decirlo, y de qué manera se transmite mejor el mensaje sabiendo que existe una diferencia entre lo que se recibe y lo que se percibe, por lo que se hace de vital importancia fomentar la participación y el compromiso de las personas que forman la organización.

Respecto a la comunicación externa, la importancia reside en proyectar, promover y reforzar la imagen de la organización, saber a quienes nos dirigimos y conseguir la participación e interacción de nuestros participantes. Es importante tener en cuenta cómo

nos perciben y cómo queremos que nos perciban y elaborar un plan de acción de comunicación externa.

Otro factor que afecta a la cultura organizacional es la falta de valores. Para la cultura organizacional de una empresa, los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores. Son la columna vertebral de sus comportamientos.

Los valores son una guía para nuestro comportamiento. Forman parte de nuestra identidad como personas y nos orientan sobre cómo actuar en los distintos ámbitos de nuestras vidas.

Al formar parte de una organización con valores ya definidos, como personas decidimos suscribirlos y ponerlos en práctica. Así, asumir los valores de una organización en la que nos interesa estar es una responsabilidad individual. Es necesario que dentro del departamento se pongan en práctica los mismos valores ya que estos los van a diferenciar de otras áreas en la empresa si se quiere establecer y mejorar su cultura como departamento. Los valores organizacionales no sólo influyen en situaciones de clima laboral sino que también son definitivos en ámbitos tan variados como la competitividad, relaciones de trabajo, o la toma de decisiones.

El trabajo en equipo es un factor que también influye dentro de la cultura de las organizaciones puesto que los participantes deben tener mismas metas u objetivos por cumplir. Es necesario que todos los integrantes del departamento interactúen y participen en las actividades laborales de esta manera se puede facilitar su trabajo y ser más competitivos. Se recomienda el trabajo en equipo sobre todo cuando los individuos muestran diferencias entre ellos de esta manera se mejora la comunicación y se toman en cuenta a todos los empleados del departamento y las cargas de trabajo serán menores por lo cual estarán más satisfechos y motivados.

El beneficio entonces es favorable no solo para la organización sino para el equipo, pues se genera un ambiente de confianza, respeto y colaboración apropiado a cada ámbito bien sea laboral o personal.

Dentro de la cultura organizacional de las empresas es necesario que exista un liderazgo, ya que las organizaciones dependen del líder, necesitamos ver qué aspectos de éste son importantes. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo, integridad personal.

La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común. La comunicación cumple un rol importante pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos. Y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta.

4.2 Resultados

Se obtuvo un análisis en donde se identificaron los principales factores que afectan el comportamiento dentro de la cultura organizacional del departamento de devoluciones y compensaciones de impuestos del SAT Tuxpan, dicho análisis será de ayuda para mejorar, corregir y diseñar estrategias que se vean reflejadas de manera directa en el ambiente laboral del departamento lo cual proporcionara mejores resultados de trabajo en las actividades de cada miembro del área.

Dichos factores que afectan la cultura organizacional en el departamento son:

- La mala comunicación
- Indiferencias entre compañeros
- Falta de valores
- Falta de liderazgo

Estos factores se pueden corregir mediante la interacción grupal, la participación y trabajo en equipo. Puede ser de ayuda los desayunos grupales que ya se tienen, para comenzar a tener sesiones en las cuales puedan establecer algunos códigos para el departamento y se tenga establecida un tipo de cultura que los diferencie de otra área.

En dicho departamento se mantiene una buena relación social pero es necesario mantener un respeto laboral es decir no confundir la amistad con las relaciones de trabajo debido a que en ocasiones se mal interpreta y esto puede ocasionar problemas que afecten el desarrollo de su trabajo ya que en dicho departamento es necesario trabajar en equipo, las conductas y valores de los integrantes definirán su cultura y esta debe ser lo más estable posible, para el momento en que se integren nuevos miembros al área sea notable y se adapte con más facilidad.

BIBLIOGRAFIA

1. Aguilar, A. (2009). *El diagnóstico de “la” cultura organizacional o las culturas de la cultura*. Recuperado de: <file:///C:/Users/Monserrat/Downloads/79-317-1-PB.pdf>
2. Allaire, Y. and Firsirotu, M. (1984). *Theories of organizational culture*. Organization Studies.
3. Banco de México. (2018). *Historia. México: Banxico*. Recuperado de: <http://www.banxico.org.mx/conociendo-banxico/semblanza-historica-historia-.html>
4. Batíz, J. (2018). *El archivo histórico del Banco Nacional de México*. Recuperado de: http://www.historicas.unam.mx/publicaciones/publicadigital/libros/historiador_reflexiones/301a.html
5. Brunsson, N. (1985). *The irrational organization*. New York: Wiley.
6. Calderón, G. y Naranjo, J. (2007). *Perfil cultural de las empresas innovadoras: un estudio de caso en empresas metalmecánicas*. Cuadernos de Administración, 20, (34), 161-189
7. Calva, J. (1996). *Reordenamiento del sistema bancario*. El universal
8. Cameron, K. and Quinn, R. (1999). *Diagnosis and changing organizational culture: Based on competing values framework*. Reading: Addison Wesley.
9. De Bono, E. (1986). *El pensamiento lateral*. Barcelona, Paidós.
10. De Bono, E. (1990). *Conflictos Una mejor manera de resolverlos*. Buenos Aires, Planeta.
11. De Bono, E. (1998). *Seis sombreros para pensar*. Buenos Aires, Granica.
12. Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley and Sons
13. Denison, D. y Mishra, A. (1995). “*Toward a theory of organizational culture and effectiveness*”, en *Organization Science*, Vol. 6 N° 2.

14. Diario Oficial. (2016). *Manual de Organización General del Servicio de Administración Tributaria*. México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n27.pdf>
15. Drucker, P. (1992). “*Cambiar las conductas, no la cultura*”, en Revista América Economía, N° 60, pp. 41-42.
16. Drucker, P. (1997). *Reflexiones para un director*. Madrid. Asociación para el progreso de la Dirección.
17. Etkin, J. (2000). *Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones*. Buenos Aires, Prentice Hall.
18. Flippo, E. y Munsinger, G. (1982). *Dirección de empresas*. Buenos Aires, El Ateneo.
19. Fonseca, F. (1845). *Historia General de la Real Hacienda*. México
20. Goncalvez, A. (1997). *Dimensiones del clima organizacional, sociedad latinoamericana para la calidad, internet*. Mexico.
21. González, A. (2000). *Calidad, eficacia y clima en centro educativos: modelos de evaluación y relaciones causales*. Tesis doctoral. Madrid; Esp: Universidad Complutense.
22. Hernández, C. Gregorio y otros. (2003). *Cultura Organizacional y Bienestar Laboral*. En Cuadernos de Administración, Vol. 16, No. 25. Bogotá.
23. Herzog, J. (1983). *Evolución del Sistema Financiero Mexicano*. México, D.F.
24. Lázaro, D. (1946). *Descripción de la nueva Galicia*. Sevilla
25. López, J. (1997). *Servicio de Administración Tributaria*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, México
26. Peñazola, T. (1989). *La banca mexicana: situación actual y perspectivas frente a la apertura de los servicios financieros*. México.
27. Rodríguez, F., Alcocer, C. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza editorial.
28. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2015). *Antecedentes históricos de la SHCP*. México: SHCP. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/28395/antecedentes_historicos_shcp.pdf.