



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

CASO: ENH.

T E S I S

Que para obtener el Grado de Maestría en Administración de Organizaciones

Presenta

L.C. y F. Mariana Rocío Ramos Dávalo

Director de Tesis

Dr. Augusto Renato Pérez Mayo

Revisores:

Dra. Nohemí Roque Nieto

Dra. Luz Stella Vallejo Trujillo

Dr. Fernando Romero Torres

Dr. Humberto García Jiménez

CUERNAVACA MORELOS

MAYO 2018



Cuernavaca, Morelos a 02 de mayo del 2018.

**DRA. VERONICA ELENA PALMERIN LOPEZ
COORDINADORA DE INVESTIGACION Y
POSGRADO DE LA FCAel.**

Me permito informarle que en mi carácter de **DIRECTOR DE TESIS**, una vez revisado el trabajo de investigación titulado "La cultura organizacional, caso **ENH**" presentado por la estudiante Mariana Rocio Ramos Dávalo, para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones y realizadas las observaciones correspondientes, mi **VOTO** es **APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe los tramites que esta Secretaria de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

ATENTAMENTE



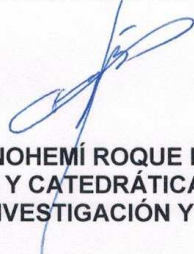
**DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO
DIRECTOR DE LA TESIS Y CATEDRÁTICO INVESTIGADOR DE LA
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCAel.**

Cuernavaca, Mor., 30 de Mayo de 2018

DRA. VERÓNICA ELENA PALMERIN LOPEZ
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA
P R E S E N T E

Me permito informarle que una vez revisado el trabajo de investigación titulado “**La cultura organizacional, caso ENH**” presentado por la estudiante MARIANA ROCÍO RAMOS DÁVALO, con número de matrícula 8520151008 para obtener el grado de Maestro en Administración de Organizaciones y realizadas las observaciones correspondientes, mi **VOTO** es **APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

ATENTAMENTE




DRA. NOHEMÍ ROQUE NIETO
REVISOR DE TESIS Y CATEDRÁTICA INVESTIGADORA
DE LA SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCAeI

Cuernavaca, Mor., 02 de Mayo de 2018.

DRA. VERÓNICA ELENA PALMERÍN LÓPEZ
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y
POSGRADO DE LA FCAel.
P R E S E N T E

Me permito informarle que una vez revisado el trabajo de investigación titulado “**La cultura organizacional, caso ENH**”. Presentado por el estudiante MARIANA ROCIO RAMOS DÁVALO, con número de matrícula 8520151008 para obtener el grado de Maestro en Administración de Organizaciones y realizadas las observaciones correspondientes, mi **VOTO** es **APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

ATENTAMENTE


DRA. LUZ STELLA VALLEJO TRUJILLO
CATEDRÁTICA DE LA SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN
Y POSGRADO DE LA FCAel

Cuernavaca, Mor., 30 de Mayo de 2018

**DRA. VERÓNICA ELENA PALMERIN LOPEZ
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA
P R E S E N T E**

Me permito informarle que una vez revisado el trabajo de investigación titulado "La cultura organizacional, caso ENH" presentado por la estudiante MARIANA ROCÍO RAMOS DÁVALO, con número de matrícula 8520151008 para obtener el grado de Maestro en Administración de Organizaciones y realizadas las observaciones correspondientes, mi **VOTO** es **APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

ATENTAMENTE



**DR. FERNANDO ROMERO TORRES
REVISOR DE TESIS Y CATEDRÁTICO INVESTIGADORA DE LA SECRETARÍA
DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCAeI**

Cuernavaca, Mor., 14 de Mayo de 2018

DRA. VERÓNICA ELENA PALMERIN LOPEZ
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA
P R E S E N T E

Me permito informarle que una vez revisado el trabajo de investigación titulado “**La cultura organizacional, caso ENH**” presentado por la estudiante MARIANA ROCÍO RAMOS DÁVALO, con número de matrícula 8520151008 para obtener el grado de Maestro en Administración de Organizaciones y realizadas las observaciones correspondientes, mi **VOTO** es **APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

ATENTAMENTE



DR. HUMBERTO GARCÍA JIMENEZ
REVISOR DE TESIS Y CATEDRÁTICO INVESTIGADORA DE LA SECRETARÍA
DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCAeI

Agradecimientos

Agradezco a Dios por ser mi luz y mi guía en todo momento, por la oportunidad que cada día que me regala, y por bendecirme con la hermosa familia que tengo.

A mi querido esposo por estar a mi lado, siempre apoyándome incondicionalmente en cada momento, que gracias a su colaboración me fue posible llevar a cabo este proyecto, pues en cada aventura me acompaña lleno de amor y comprensión.

A Mariana mi pequeña hija, que sacrificó horas importantes de juego conmigo, para que yo hiciera posible mi deseo de concluir esta importante etapa académica.

A mi madre que es mi inspiración, pues siempre me enseñó que el esfuerzo y la dedicación son la base de todo lo que se desee hacer.

A mis Hermanos que siempre han confiado en mí y me han apoyado.

Al Dr. Augusto Renato Pérez Mayo, que es mi mentor, que en cada momento que me brindo, me llenó de inspiración y de motivación. Siempre observa en cada uno de sus alumnos las debilidades y fortalezas, y las enriquece de manera positiva. “Que en la mente no paren las ideas”.

A ENH, por brindarme el espacio y la confianza en este caso de estudio.

A mis compañeros de la Maestría en Administración de Organizaciones, pues fue un gran grupo, lleno de camaradería, de unión y esfuerzo.

A la Facultad de Contaduría Administración e Informática, por brindarme la oportunidad de pertenecer al programa de la Maestría en Administración de Organizaciones.

A los Doctores Nohemí Roque Nieto, Luz Stella Vallejo Trujillo, Fernando Romero Torres, Humberto García Jiménez, que fueron los revisores de tesis y la enriquecieron con sus observaciones.

A mis maestros que, durante el programa de la Maestría en Administración de Organizaciones, me aportaron sus conocimientos.

ישן לא אני שלי החלומות את להגשים כדי

“Para realizar mis sueños no duermo”

Shimshon Feldman

“El éxito es la suma de pequeños esfuerzos, repetidos día tras día.

Robert Collier

Contenido

Resumen	1
Abstract	1
Introducción	2
Capítulo I.....	4
Estructura de la Investigación.....	4
Mapa conceptual del capítulo I.	5
1.1. Definición del problema.....	6
1.2. Pregunta de investigación	7
1.3. Justificación	8
1.4. Objetivos.....	9
1.4.1. Objetivo general	9
1.4.2. Objetivos específicos:.....	9
1.5. Hipótesis:	9
Capítulo II.....	11
Marco Conceptual	11
Mapa conceptual del capítulo II.....	12
2.1. Concepto de Cultura.....	13

2.2. Importancia y necesidad de estudiar la cultura en las organizaciones públicas y privadas.	
.....	15
2.3. Funciones de la Cultura Organizacional	16
2.4. Elementos centrales de la cultura Organizacional	16
2.5. Tipos de Cultura Organizacional	18
2.6. La cultura organizacional y el capital humano.	21
Capítulo III	22
Paradigmas para analizar la Cultura Organizacional	22
Mapa conceptual Capítulo III	23
3.1. Enfoque clásico de la cultura organizacional	25
3.3. Enfoque del Comportamiento Organizacional de la Cultura Organizacional	29
3.4. Teoría Cultural de Cameron y Quinn	31
3.5. Teoría de las Dimensiones Sociales de Gerard Hendrik Hofstede	35
Capítulo IV	37
Metodología	37
Mapa conceptual Capítulo IV	38
4.1. Tipo y Características del Diseño de la Investigación	39
4.2. Población y Unidad de análisis.	40
4.3. Instrumento de Recolección de Información	43

4.3.1	<i>Objetividad del Instrumento</i>	46
4.3.2.	<i>Validez Interna</i>	47
4.3.3.	<i>Validez Externa</i>	48
	<i>Capítulo V</i>	49
	<i>Presentación y análisis de resultados</i>	49
	<i>Caso de estudio: ENH</i>	51
5.1.	<i>Antecedentes de ENH</i>	51
5.2.	<i>Descripción de puestos departamental ENH</i>	51
5.3.	<i>Estructura Organizacional</i>	54
5.4	<i>Análisis de los constructos</i>	55
5.4.1	<i>Instrumentos aplicados</i>	55
5.5.	<i>Modelo de las 5 dimensiones culturales de Hofstede</i>	56
5.5.1	<i>Distancia al poder</i>	56
5.5.3.	<i>Masculinidad vs. Feminidad</i>	62
5.5.4.	<i>Colectivismo/ Individualismo</i>	64
5.5.5.	<i>Orientación al tiempo</i>	66
5.6.	<i>Resultado sistémico de la cultura en ENH</i>	68
	<i>Capítulo VI.</i>	74
	<i>Conclusión del análisis de los constructos</i>	74

Capítulo VII.	76
Propuestas	76
Bibliografía	79
Anexos	83

Resumen

El presente trabajo de investigación busca identificar la cultura organizacional de ENH, en primera instancia porque nunca se ha realizado un estudio de la cultura organizacional a ENH, así mismo por el servicio que brinda de atención a adultos mayores pues conocer el comportamiento de su fuerza laboral, llevará a una relación que impacte favorablemente en la vida de los adultos mayores. Basado en el estudio de las 5 dimensiones de Gerad Hendrik Hofstede quien en 1980 realizó un estudio a los empleados en diversos países obteniendo resultados que permiten identificar el tipo de cultura con la que se cuenta.

Palabras clave: Cultura organizacional, distancia al poder, evasión a la incertidumbre, masculinidad, feminidad, colectivismo, individualismo, orientación en el tiempo.

Abstract

The present work of investigation looks for to identify the organizational culture of ENH, in first instance because a study of the organizational culture to ENH has never been made, also by the service that offers of attention to greater adults because to know the behavior his labor force, it will take to a relation that hits favorably in the life of the greater adults. Based on the study of the 5 dimensions of Gerad Hendrik Hofstede who in 1980 made a study to the employees in diverse countries obtaining results that allow to identify the type of culture on which it is counted.

Key words: Organizacional culture, distance to the power, evasion to the uncertainty, masculinidad, feminidad, colectivismo, individualismo, long term orientation.

Introducción

ENH es una casa de reposo para adultos mayores pertenecientes a la comunidad judía. En 1948 un grupo de la comunidad Azhkenazi¹ tuvo la visión y se percató de la necesidad de generar una acción desinteresada donde las personas de la tercera edad sin importar su condición económica pudieran vivir con un alto nivel de calidad de vida, calidez y seguridad. Resaltando en los adultos mayores su propósito de vida, desarrollando nuevos hobbies, nuevas amistades, donde sea siempre tiempo de sonreír. Sembrando una semilla que germino con el paso del tiempo a lo que es actualmente ENH.

Actualmente ENH se encuentra a la vanguardia en atención a personas de la tercera edad a nivel Latinoamérica, lo que conlleva a una responsabilidad de seguir manteniéndose en este nivel. Por esta razón la institución no solo requiere de nuevas técnicas y tendencias en el área de especialización, también de “una adecuada planificación de los recursos humanos, análisis y diseño de puestos, desarrollo de la organización, remuneraciones y prestaciones, selección y dotación de personal, y otros aspectos inherentes a la gestión de recursos humanos que permita relaciones duraderas y competitivas con el personal de la organización” (Chiavenato, 2001, pág. 113).

En el capítulo I, se presenta la problemática de la investigación donde nace una idea o se presenta una necesidad y como señala Ackoff (1967), un problema correctamente planteado está parcialmente resuelto (Hernández Sampieri, *et al* 2010, p. 36).

¹ Comunidad judía proveniente de Europa central y oriental.

En tanto en el capítulo II, nos aporta la teoría para el análisis, genera un acercamiento teórico. Se realizó la revisión de la literatura que permite tener una visión de la evolución de la organización, los antecedentes de la cultura organizacional y sus corrientes.

En el capítulo III, se hace el estudio de los paradigmas para analizar la cultura organizacional, se realiza una breve reseña de como las distintas corrientes se adentran en la teoría utilizada en este caso de estudio.

Para el capítulo IV, se define la metodología utilizada para este caso de estudio, se realizó una investigación de campo, se detalla la población y la unidad de análisis, se desarrolla el instrumento, su objetividad y su validez.

En el capítulo V, Se realiza la presentación de los resultados de cada dimensión, se adentra a la organización del caso de estudio.

En tanto en el capítulo VI, se presentan las conclusiones, como es que se ha identificado la cultura organizacional de ENH.

Y en el capítulo VII, se exponen las propuestas de mejora en la organización.

Capítulo I

Estructura de la Investigación

Mapa conceptual del capítulo I.

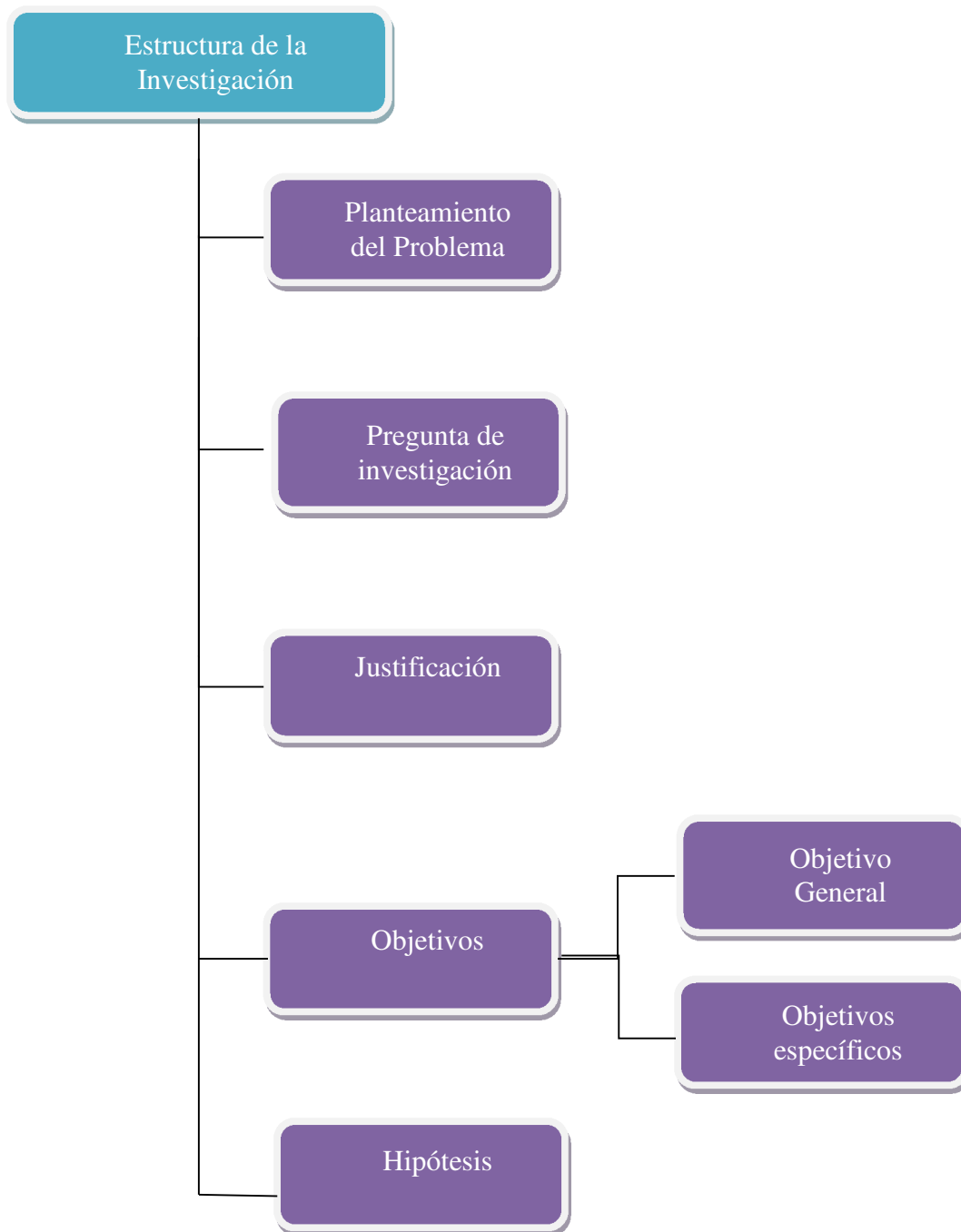


Figura 1 Estructura de la investigación. (Fuente: elaboración propia).

1.1. Definición del problema

El presente trabajo busca identificar el tipo de cultura organizacional que tiene ENH, basado en el modelo de la teoría de las Dimensiones Sociales de Gerard Hendrik Hofstede, y como está influye en el comportamiento laboral del factor humano.

Para las organizaciones, en los últimos años, el concepto de cultura organizacional ha venido a jugar un papel protagónico, debido a que es un elemento estratégico para alcanzar los objetivos organizacionales. Por ello es necesario entender cómo funciona el grupo.

Identificar el tipo de cultura organizacional que posee una organización, es de suma importancia dado que permite visualizar con claridad los comportamientos, las actitudes y los valores con los que un trabajador realizará su trabajo.

Es un tema recurrente y de interés, ya que resulta difícil a primera vista conocer, cómo es que las personas que laboran en una empresa aprecian, reciben e interpretan la cultura organizacional, pues tanto las organizaciones e individuos poseen su propia personalidad que las identifica de las demás. Dicho en otras palabras, es el sello distintivo de cada organización o individuo.

Se pretende identificar qué cultura organizacional tiene ENH, si es necesario cambiar, hacia dónde se dirigirán los cambios, y cómo mantenerlos.

En ENH algunos trabajadores se muestran temerosos a nuevos retos, no buscan incrementar su zona de aprendizaje, no hacen más allá de lo que les corresponde o inclusive menos, buscan la obtención del mayor beneficio, en cuatro de diez departamentos, aún en cargos de supervisión y jefatura, se percibe que han entrado en una zona de confort laboral.

Reflejando con esto una productividad muy ligera en donde se denota que el personal de estos departamentos no reconoce las necesidades actuales de conocimiento, del uso de la tecnología, ya que no tienen la iniciativa de preparación continua para desempeñar mejor sus funciones laborales, los cambios les generan miedo y los principales problemas que se observan:

1. En la calidad de los servicios y la orientación de resultados de la fuerza laboral ENH se encuentra en un 20% por debajo de los estándares establecidos.
2. El personal tiene una rotación del 16.6% en departamentos de atención directa al residente.
3. Se presenta ausentismo del personal del 20% en departamentos clave para la atención del residente.
4. Resistencia al cambio.
5. Problemas de integración de grupo.
6. Tensión.
7. Falta de comunicación entre jefes de departamento.

1.2.Pregunta de investigación

¿Cómo influye la Cultura Organizacional?

La cultura organizacional está asociada con el resultado del trabajo pues incluye valores, comportamientos actitudes, visión, acciones y estrategias que en su conjunto trabajan para obtener un objetivo específico. (Cantillo Guerrero, et al., 2011).

1.3. Justificación

Identificar la cultura organizacional de ENH es fundamental, ya que se la institución brinda un bien no tangible, que es el servicio a personas de la tercera edad y estos resultan ser altamente lábiles. Para ello es sumamente necesario que la fuerza laboral que integra ENH se sienta a gusto laborando, se sientan entendidos, se sientan escuchados, eliminando las posibles amenazas internas para brindar un servicio de calidad y calidez a los residentes de la institución.

En consecuencia, si la fuerza laboral de ENH está bien, se replicará en la calidad de los servicios brindados a los residentes y los resultados de la propia institución. Para ENH es importante su recurso humano, debido a que lo considera una fortaleza de la institución, por el hecho de brindar un bien no tangible, el cual es la atención integral del adulto mayor, el factor humano juega un papel protagónico.

En este sentido, para la institución ENH se justifica la realización de un estudio que permita identificar la cultura organizacional; basado en la teoría de las dimensiones sociales de Gerard Hendrik Hofstede.

En la actualidad el mundo vive en una transformación constante y con ello se requiere que el capital humano esté más preparado, por ello debe de comprender que vivimos en una sociedad del conocimiento, en donde es necesario que todos participemos y estemos al día con la transformación. Así como la necesidad de hacer conciencia tanto en los departamentos en mención como en los departamentos restantes, de lo que la organización les brinda al formar parte de su fuerza laboral.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Identificar la cultura organizacional de ENH, con base a la teoría de las dimensiones sociales de Hofstede.

1.4.2. Objetivos específicos:

- Identificar la dimensión de la Distancia al Poder en ENH
- Identificar la dimensión de la Evasión a la incertidumbre en ENH
- Identificar la dimensión de Masculinidad vs Feminidad en ENH
- Identificar la dimensión de Colectivismo vs Individualismo en ENH
- Identificar la dimensión Orientación al tiempo en ENH

1.5. Hipótesis:

Hi. Si identificamos la dimensión de la Distancia al Poder con la que cuenta ENH, se podrá identificar el tipo de cultura organizacional.

Ho. Sí no identificamos la dimensión de la Distancia al Poder con la que cuenta ENH, no se determinará la cultura organizacional.

Hi. Si identificamos la dimensión de la Evasión a la incertidumbre con la que cuenta ENH, se podrá identificar el tipo de cultura organizacional.

Ho. Sí no identificamos la dimensión de la Evasión a la incertidumbre con la que cuenta ENH, no se determinará la cultura organizacional.

Hi. Si identificamos la dimensión de Masculinidad vs Feminidad con la que cuenta ENH, se podrá identificar el tipo de cultura organizacional.

Ho. Sí no identificamos la dimensión de Masculinidad vs Feminidad con la que cuenta ENH, no se determinará su cultura organizacional.

Hi. Si identificamos la dimensión del Colectivismo vs Individualismo con la que cuenta ENH, se podrá identificar el tipo de cultura organizacional.

Ho. Sí no identificamos la dimensión del Colectivismo vs Individualismo con la que cuenta ENH, no se determinará la cultura organizacional.

Hi. Si identificamos la dimensión de la Orientación al tiempo con la que cuenta ENH, se podrá identificar el tipo de cultura organizacional.

Ho. Sí no identificamos la dimensión de la Orientación al tiempo con la que cuenta ENH, no se determinará la cultura organizacional.

Mapa conceptual del capítulo II.

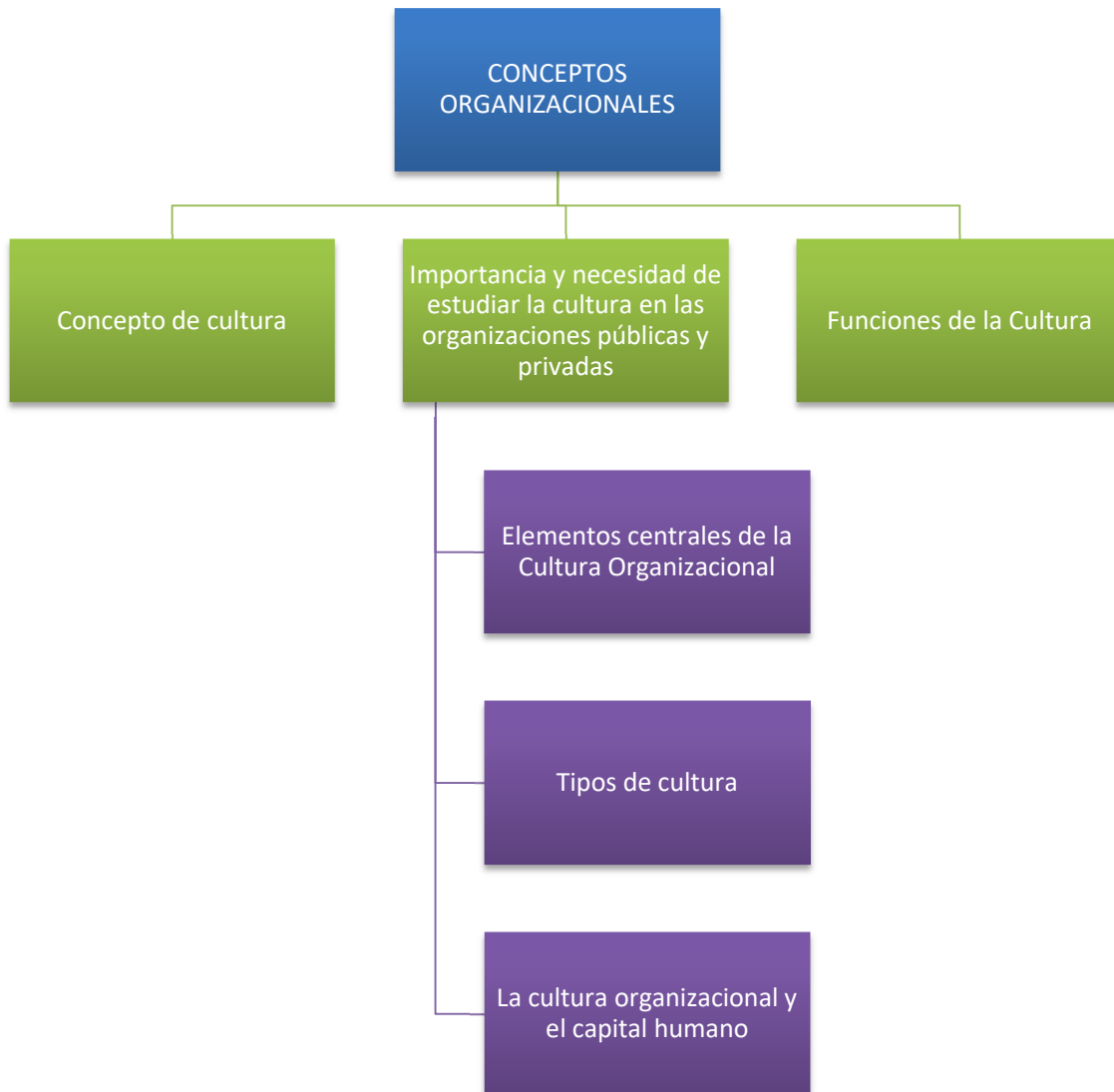


Figura 2. Conceptos organizacionales. (Fuente: elaboración propia).

2.1. Concepto de Cultura

Para la realización de este caso de estudio se realizó un análisis de algunas teorías, reflexiones y definiciones que nos ayudaran a ver su impacto e importancia en la cultura organizacional dentro de la institución, así mismo se integraron algunos conceptos inherentes para crear un panorama más amplio.

Cultura organizacional

Cultura: Es el conjunto de valores, creencias, usos, comportamientos y costumbres de las personas que se transmiten de una generación a otra. (<https://antropologies.wordpress.com/2013/10/13/definiciones-de-cultura/>).

Según la UNESCO (2001). La cultura permite al ser humano la capacidad de reflexión sobre sí mismo: a través de ella, el hombre discierne valores y busca nuevas significaciones. (<http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/>).

"La cultura debe ser considerada como el conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social y que abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias" (Unesco, 2001).²

¹ “Definición conforme a las conclusiones de la Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales (MONDIACULT, México, 1982). De la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo (Nuestra Diversidad Creativa, 1995).

²Conferencia Intergubernamental sobre Políticas Culturales para el Desarrollo” (Estocolmo, 1998).

Para Tylor (1995). La cultura es:

(...)” Aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre. La situación de la cultura en las diversas sociedades de la especie humana, en la medida en que puede ser investigada según principios generales, es un objeto apto para el estudio de las leyes del pensamiento y la acción del hombre” (p.29).

O`Hinnings (1981), afirma “Que, de acuerdo con la antropología, la cultura es una manifestación y expresión de la parte inconsciente de nuestra mente” (p.44).

La cultura organizacional tiene raíces antropológicas, sociales y psicológicas.

A partir de los años 80´s recientes los teóricos organizacionales han adoptado reconocer la importancia que tiene la cultura en la vida de los trabajadores pues esta determina la manera en que funciona la organización. Si bien es cierto que resulta ser intangible a simple vista, pero esta se ve reflejada en las estructuras, estrategia y sistemas de la organización.

Robbins (1996), nos dice que la cultura organizacional desempeña diversas funciones en la organización: define límites, da entidad a los miembros de la organización, genera compromiso, da estabilidad y por último “es un mecanismo de control de sensatez que guía y modela las actitudes y comportamiento de los trabajadores”. (Cruz, 2009, p. 9). <http://www.scoop.it/t/s4-cultura-y-clima-organizacional>.

El capital humano se ha convertido en el pilar de la organización, para que ésta alcance sus objetivos.

2.2. Importancia y necesidad de estudiar la cultura en las organizaciones públicas y privadas.

El hombre desde sus orígenes se ha visto en la necesidad de integrarse, de generar registros, organizarse, adaptarse para poder subsistir y evolucionar. Las primeras organizaciones que se dieron fue la familia y posteriormente las tribus, mismas que unieron sus fuerzas para ayudarse y defenderse.

Estos grupos con el paso del tiempo fueron evolucionando hasta convertirse en las grandes organizaciones que hoy en día conocemos, satisfaciendo sus necesidades, pero ya con diferentes objetos de unión tales como: cultural, económico, deportivo, social, etc.

En las organizaciones tanto públicas como privadas buscan encontrar el equilibrio y estabilidad de los sistemas formales, así como obtener la conducta deseada por parte de los miembros de la organización.

De ahí la necesidad de contar con la participación activa de sus miembros, ya no sólo en las organizaciones privadas, también en las públicas, pues estas están instrumentados modelos de administración participativa basados en experiencias, pero desafortunadamente no consideran los factores culturales locales (Aguilar, 2006, p. 20).

Pero si bien es cierto que los organismos gubernamentales han realizado un gran esfuerzo por trabajar con su recurso humano, tienen mucho trabajo por delante ya que a simple vista en la mayoría de este tipo de instituciones existen diferencias significativas culturales entre los distintos niveles, desde los altos hasta los bajos, se tiene un grado mayor de satisfacción en puestos directivos y así en escalonada en descenso hasta los niveles bajos que carecen de un compromiso en algunos de los casos (Fernández, 1993, p. 237-260).

2.3. Funciones de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional, otorga a los integrantes de la organización sentido de identidad organizacional, los integra, los guía en sus actividades del día a día para que alcancen sus metas lo que genera compromiso, por lo general quien inicia la cultura organizacional es el pionero de la organización, pues él es quien plasma su visión, sus ideas, según sus usos y costumbres. Así mismo la cultura organizacional ayuda a la organización con los factores externos tales como clientes, competencia, ya que ayuda a dar respuesta a las necesidades o movimientos del entorno. Dicho en otras palabras, que el empleado se “ponga la camiseta”

2.4. Elementos centrales de la cultura Organizacional

La organización

Ponce afirma: “La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su armónica eficiencia entre los planes y objetivos señalados” (Ponce, 1979, p. 330).

Toda organización debe tener un jefe, ya que la organización necesita dirección y coordinación.

Líder: Es la persona que dirige, conduce y encabeza una organización. (<https://www.significados.com/lider/>, 2018).

Según Kotter:

“No se puede enseñar liderazgo. Las personas aprenden a liderar de la misma forma como aprenden cualquier otra función social complicada, es decir, lentamente, a lo largo de muchos años y principalmente por el método de prueba y error, orientadas por una visión de lo que es un buen liderazgo y frecuentemente con el estímulo del modelo de otras personas con gran capacidad de liderazgo” (Kotter, 1997, entrevista P.D. Casinelli HSM Manegement).

Los elementos de la cultura los encontramos en todas partes.

Durham (1984) indica: *"verbalizada en el discurso, cristalizada en el mito, en el rito y en el dogma; incorporada a los artefactos, a los gestos y a la postura corporal"* (p. 71-89).

Elementos visibles, tales como creencias valores, ritos, ceremonias, conductas, slogans, etc. Ilustran el cómo y por qué se hacen las cosas.

Elementos no visibles, son los que están en los más profundo de la mente de los integrantes de la organización, como sentimientos, temores, valores y creencias que influyen en el comportamiento y que no se alcanzan a explicar. Pudiéramos decir que es el inconsciente de la organización.

Otros elementos que influyen en la Cultura Organizacional

Tabla 1
Elementos de la cultura organizacional

ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	
Costumbres	Conjunto de hábitos que posee una o varias personas.
Valores	Conductas, principios que orientan el comportamiento humano.
Historia	Narraciones o anécdotas de la organización.
Personajes	Personas que representan a los valores, a la propia organización, ya sea por su trayectoria o por algún suceso.
Ritos	Prácticas, costumbres realizadas a partir de normas establecidas.

La culturocracia organizacional en México. (Vargas Hernández, 2007). (Fuente: elaboración propia).

2.5. Tipos de Cultura Organizacional

La cultura organizacional ha tomado importancia en las organizaciones por ello, ha sido estudiada, debido a que esta mueve al factor humano de la organización, les da lógica a sus miembros, lo que la hace diferente de las otras organizaciones.

Dentro de la cultura organizacional coexisten culturas grupales, individuales, pero para que estas subsistan no deben ser contrarias a la identidad de la organización.

Función, clasificación y características de la cultura organizacional.

Su función es dar identidad a los miembros de la organización, darles sentido de pertenencia, cohesión a la organización, favorece la creación de compromiso con algo que va más allá del sólo interés individual, incrementa la estabilidad del sistema social en la organización.

Clasificación de la cultura organizacional Robbins (1996) afirma:

Cultura fuerte: Los valores se sostienen intensamente y se comparten, cuantos más miembros acepten los valores fundamentales y mayor sea su compromiso, más fuerte será esta, y mayores influencias habrá sobre el comportamiento de sus integrantes, debido a que la intensidad y el alto grado en que se comparten sus valores crean un ambiente con un gran control del comportamiento. (p. 554).

Cultura débil, Pérdida de tiempo, ya que no saben por dónde empezar (p. 554).

Características de la cultura organizacional según Robbins (1996) afirma:

“Innovación y aceptación de riesgos: Grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos” (p. 555).

“Atención al detalle: grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle” (P. 555).

“Orientación a los resultados: Grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos” (P. 556).

Orientación hacia las personas: Grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización. (P. 556).

“Orientación al equipo: Cuando las actividades están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos” (p. 556).

“Energía: Grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada” (p. 556).

Schein en sus investigaciones acerca de la cultura organizacional y liderazgo resume que se ha considerado poco, que lo más importante realizado por los líderes es la creación y la conducción de la cultura. Debido a que el conocimiento profundo de la misma, permite entender las reacciones y comportamiento de los individuos de una organización ante las condiciones internas y externas, las cuales determinan en una organización un alto o bajo desempeño; donde en organizaciones con un desempeño alto sobreviven y crecen en ambientes donde el cambio es constante y la competencia es mayor (Schein, La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica., 1988, p. 20-21).



Figura 3. Influencia de la Cultura Organizacional en la Satisfacción. (Fuente: elaboración propia).

2.6. La cultura organizacional y el capital humano.

La cultura organizacional y el capital humano definitivamente van de la mano, ya que esta hace referencia a una conducta en común, conducta que es aplicada y utilizada por los grupos e individuos que la integran, con características y personalidad propias. Es un sistema de ideas y valores, pues resulta ser la vertiente que permite a los miembros de la organización alcanzar los objetivos en común. Ello puede generar a una mentalidad de realizar las cosas bien y sacarle el máximo provecho a las oportunidades que puedan surgir.

Mapa conceptual Capítulo III

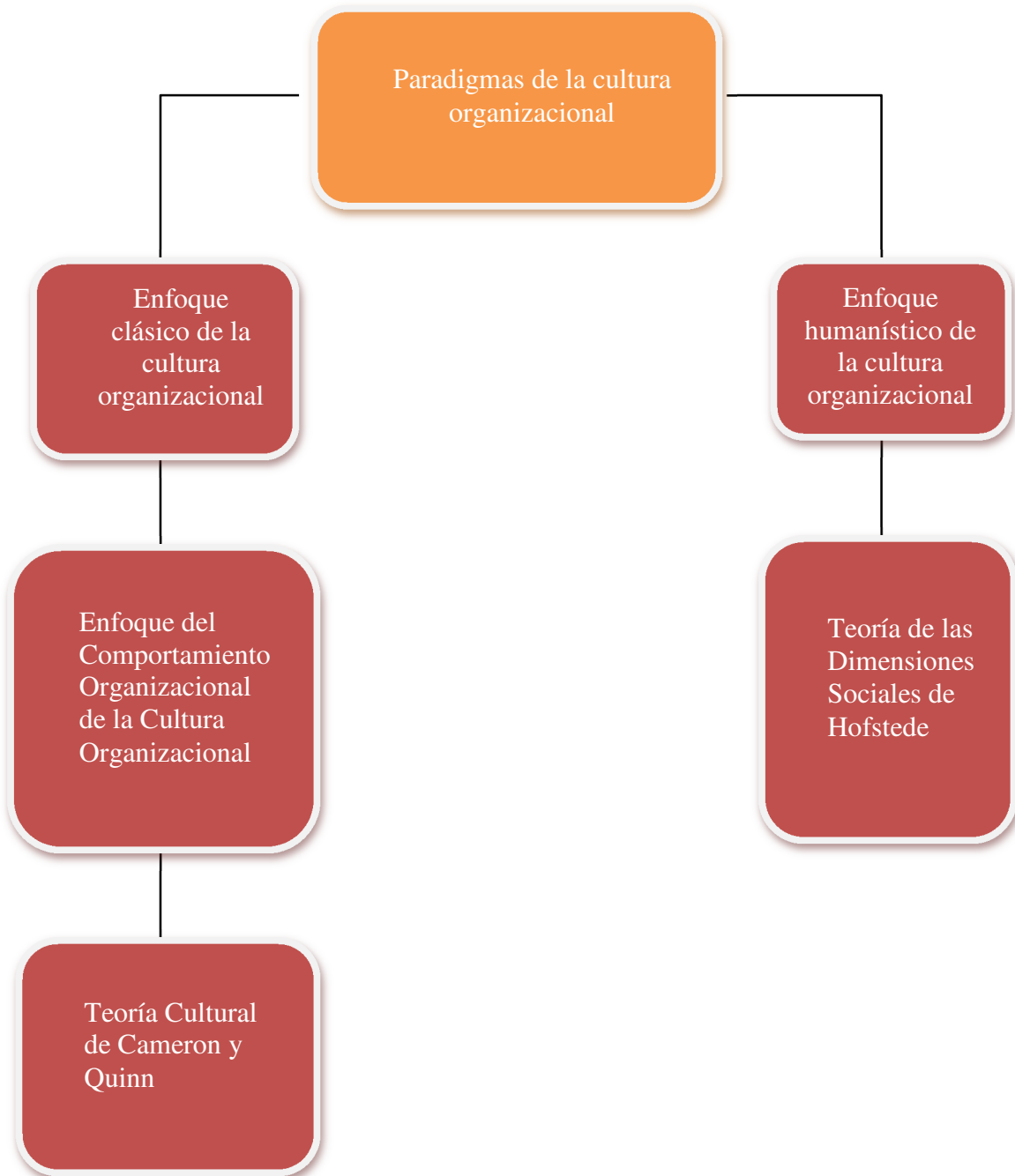


Figura 4 Aportes teóricos con respecto a los paradigmas que estudia la cultura organizacional. (Fuente: elaboración propia).

3.1. Enfoque clásico de la cultura organizacional

Teoría científica

F. Taylor, Henry L. Gantt, Frank B. Gilbreth, Harrington Emerson y Henry Ford.

Se hace énfasis la tarea y su aportación es la organización racional del trabajo pues se interesa por las funciones de la organización, de ahí que afirma que la estructura de la organización apoya a la racionalización del trabajo de los equipos y con ello estos intensifican el trabajo lo que genera un alto nivel de eficiencia.

Esta teoría asegura la prosperidad a la organización y al trabajador, de tal manera que la calidad en el trabajo sea elevada, por lo que fue necesario la observación y medición de los trabajadores para eliminar los tiempos inútiles, selección científica del personal, capacitación, estudio de la fatiga, división del trabajo, diseño de cargos y tareas, incentivos salariales, el hombre económico, condiciones de trabajo, racionalidad del trabajo, estandarización de máquinas y métodos y la supervisión funcional (Taylor, 1994, p. 119).

Las aportaciones de la teoría científica a la cultura organizacional fueron de suma importancia ya que existía en la organización insatisfacción por parte de los operarios, por las largas horas y extensos trabajos, dio identidad de intereses entre patrones y obreros de tal manera generó el cambio de paradigma que impulso a perfeccionar los métodos administrativos.

Teoría clásica

Henri Fayol, James D. Mooney, Lyndall Urwick, Luther Gulick.

Se hace énfasis estructura y su aportación es la organización formal pues se interesa por las funciones de la organización y propone seis grupos de funciones: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contables y administrativas. (Dessler, 1979, p. 28).

El francés industrial Henry Fayol escribió:

... “Indica que cada función implica 5 acciones básicas: Planear, organizar, dirigir. Coordinar y controlar. Estas acciones constituyen el proceso administrativo. Todas las funciones implican actividades técnicas y administrativas, entre más alto se está en la jerarquía más funciones administrativas, entre más bajo más funciones técnicas” (p.87)

Esta teoría ve a la organización como el cuerpo humano, debido a que cada órgano es el especializado en realizar una tarea que le permite al ser vivir. Empatar los intereses del empleado a los de la organización define su estructura.

3.2. Enfoque humanístico de la cultura organizacional

Teoría de las relaciones humanas

Elton Mayo, Merry Perker Follet, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor. (1930).

Se hace énfasis en la persona, su enfoque principal fue en la organización informal, la motivación y el liderazgo, esta escuela surge en la oposición de la teoría científica y funcional pues consideraban al hombre como máquina vital dejando de lado el enfoque humanista, su

nivel de producción está determinado por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. (Chiavenato, 2001, p. 209).

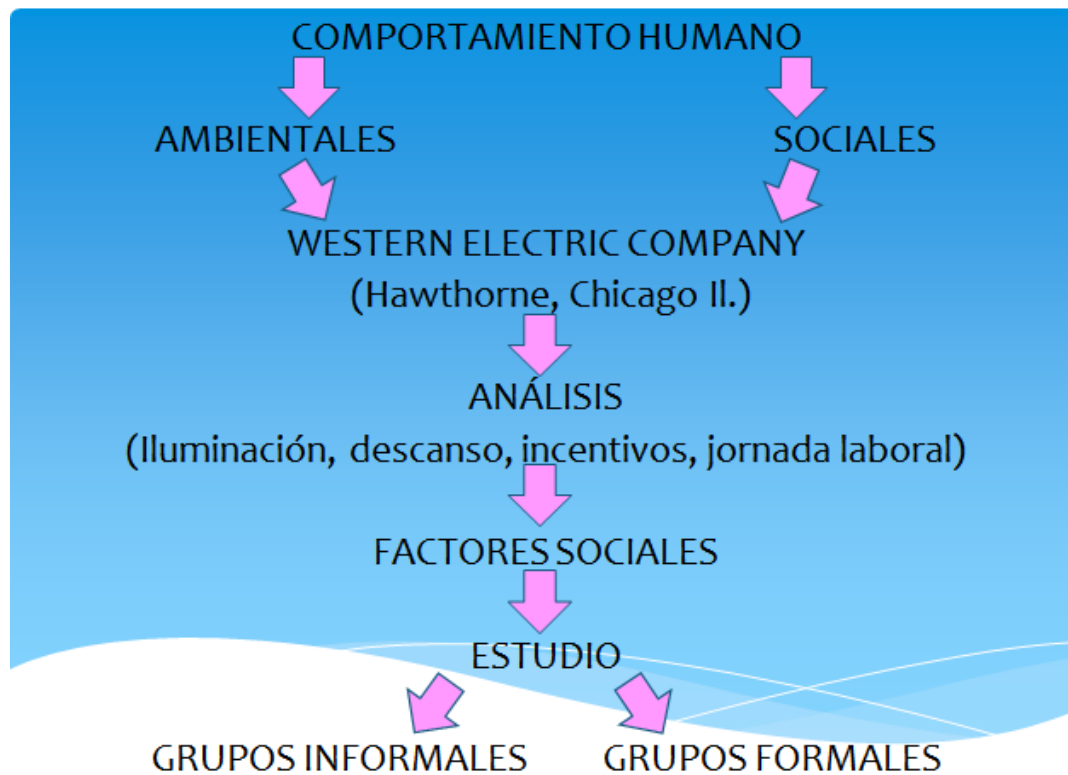


Figura 6. Comportamiento humano. (Fuente: elaboración propia a partir de la teoría de las relaciones humanas).

Según Dickson (1939) sugiere que, la organización debe dejar de ser generador de capital y propiciar un buen ambiente de trabajo para detonar el resultado organizacional, mismo que se vincula a la motivación, satisfacción y productividad.

Esta teoría es de suma importancia para este caso de estudio, se le da importancia al recurso humano, se le ve como la persona y no como una máquina. Se realizó el tan conocido estudio

de la compañía Eléctrica Occidental en Chicago, Illinois en el cual se analizaron diversos factores tales como la iluminación, la jornada laboral, escuchar al trabajador, etc.

Claramente podemos apreciar que para incrementar la productividad es más importante el reconocimiento, la seguridad y conciencia de pertenecer a un grupo y que los grupos informales tienen gran influencia en la organización, pues les da confianza a las personas y la motivación entre otras.

Por otro lado, los estudios realizados por Abraham Maslow, Frederick Herzberg y Douglas McGregor plantean que los factores asociados con una mayor productividad son:

a) La satisfacción laboral.

b) La motivación.

c) Estabilidad laboral.

d) Reconocimiento del trabajo.

Además de lo anterior, los teóricos organizacionales se han percatado de la importancia que tiene la cultura en el comportamiento de la fuerza laboral, pues esta determina el funcionamiento de la organización en lo relacionado con las rutinas asociadas al aprendizaje de los trabajadores (Aguilar, 2006, p.28).

En este documento según Schein, se toma como punto de partida que la cultura organizacional es la forma en que la empresa ha aprendido a manejar su ambiente, una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que definen lo que significa trabajar en una organización particular. La cultura organizacional no se percibe a simple vista, pero no por ello es menos importante ya que ésta condiciona los valores, creencias,

comportamientos, expresiones, motivación, cohesión, entorno físico, social, compartidos por las personas y grupos que integran a las organizaciones para alcanzar sus objetivos. (Schein, 1985, p. 25).

La manera de concebir a la organización ha cambiado de manera sustancial en las últimas décadas, para dar aforo a nuevos enfoques teóricos y métodos de análisis, en los cuales el paradigma cultural juega un papel primordial, ya que trasciende de la visión mecanicista al fortalecimiento de la cultura organizacional.

3.3. Enfoque del Comportamiento Organizacional de la Cultura Organizacional

La teoría del comportamiento organizacional

Herbert Simon, Chester Barnard, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris. (1947-1963).

Se hace énfasis en las personas y su aportación Teoría de las decisiones, integración de los objetivos organizacionales e individuales. Al igual que la teoría de las relaciones surge de la oposición de las teorías anteriormente mencionadas, con carácter más riguroso y críticos a algunas de sus concepciones. Incorpora la Sociología de la Burocracia, pero crítica a ésta por su representación “mecanicista” del modelo de organización. (Jiménez Castro, 2000, p. 11).

A finales de los años 40 surge. La publicación del libro: “El Comportamiento Administrativo” de Herbert A. Simon, que marca el punto de partida de dicha Teoría.

Herbert Simon (1947), afirma: que se fundamenta en la conducta individual para explicar la conducta organizacional, los administradores necesitan conocer las necesidades humanas

para comprender la conducta y utilizar la motivación como medio para mejorar la calidad de vida en la Organización.

Por su parte Barnard (1938) considera que una persona debe ser eficaz para cumplir los objetivos de la empresa, y eficiente para satisfacer sus propios objetivos. (Pág. 9)

Para Maslow, las necesidades son indispensables en la vida de los individuos. Su origen no solo es psicológico e instintivo, sino también cultural y social. Las necesidades de los individuos se engloban en 5 categorías: necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, reconocimientos y auto realización. (Chiavenato, 2001, p. 50).

Los factores higiénicos se relacionan con la insatisfacción, estos se administran por la empresa.

3.4. Teoría Cultural de Cameron y Quinn

Algunos elementos configurativos como son:

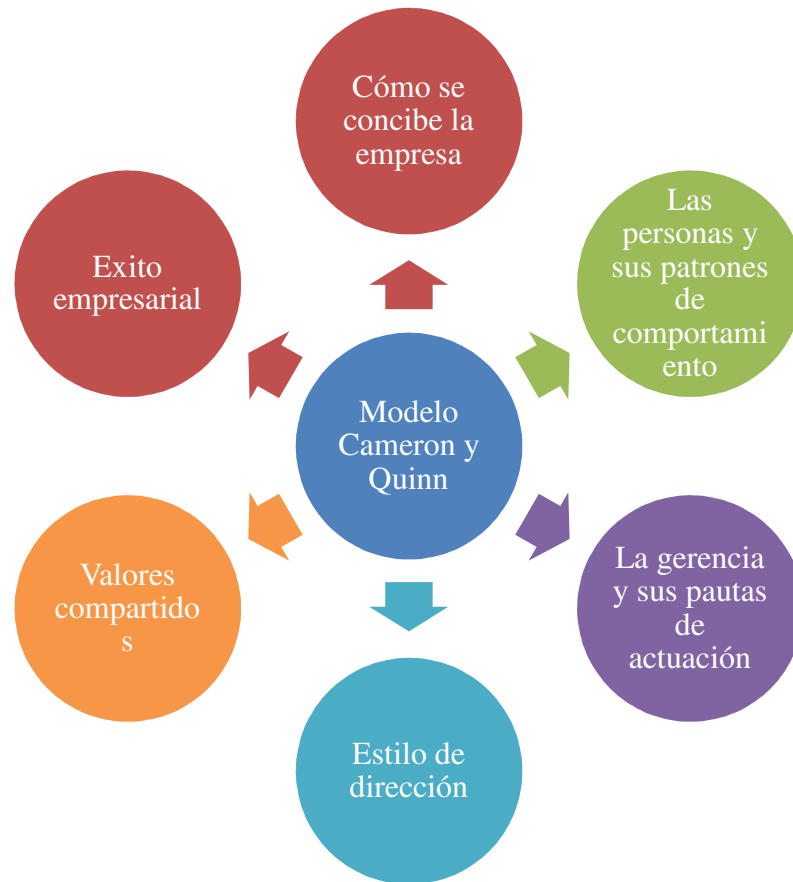


Figura 7. Teoría Cultural de Cameron y Quinn (Fuente: elaboración propia).

El modelo cultural de la propuesta de Cameron y Quinn, multidimensional, desprende una de las mejores y más logradas caracterizaciones orientada a la explicación de los siguientes tipos de cultura:

Cultura Clan: La empresa se concibe como una gran familia, donde sus miembros comparten interactivamente creencias y valores. El gerente se convierte en referente inexcusable del comportamiento de la empresa, asumiendo el papel de tutor, consejero y hasta casi padre de

todos y cada uno de sus componentes, no ya sólo desde un punto de vista emocional, sino, además, en tareas directivas. El estilo de dirección que se desarrolla basa su estrategia en el consenso y participación, en una apuesta decidida por el trabajo en equipo, algo que difícilmente podría conseguirse sin contar con buenas dosis de compromiso lealtad y confianza entre sus integrantes. Estas cuestiones unidas a una confianza sin límites que les hace corresponsables de la responsabilidad encomendada, junto a una mentalidad abierta, plural y participativa, se convierte en la forma de entender la cultura familiar. Es por todo ello que el éxito se cimienta en el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo junto a un compromiso trabajado en el día a día.

Estratégicamente el dinamismo y la aceptación del cambio como mecanismo de supervivencia confieren señas de identidad a la forma en que actúa la organización. La experimentación y el ir un paso por delante, abriendo nuevas tendencias, sin perder de vista las experiencias previas convierten las posibles amenazas en nuevas oportunidades de desarrollo. En definitiva, no puede entenderse el éxito sin la investigación de nuevos productos y servicios diferenciados que les conviertan en líderes de referencia en el contexto en que desarrollan su actividad.

Cultura Jerárquica: Como su propio nombre sugiere, la cultura de empresa se encuentra extraordinariamente normalizada en cuanto a funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, remarcando de algún modo su carácter burocrático. El equipo gestor se constituye como elemento vertebrador de la estructura, coordinando, organizando y apostando por la eficiencia. El estilo directivo se caracteriza por una atenta orientación a la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto de trabajo y por la reducción de incertidumbres como base para el buen funcionamiento de la organización. Los

valores que se comparten con el resto de la organización se fundamentan en el respeto y acatamiento de las normas que dan funcionalidad orgánicamente a la empresa.

Otro rasgo característico de esta cultura es el anhelo por la continuidad de sus miembros a través de la permanencia y estabilidad de los mismos, para lo que el control y seguimiento, siempre desde la perspectiva de la eficiencia, son elementos insobornables.

Su éxito final, por tanto, gravita en torno a la eficiencia lo que conduce a una adecuada planificación de la producción, calidad de servicio y el control de costos como expresión de la fluidez perseguida.

Cultura de Mercado: La organización es ante todo un ente orientado a la consecución de resultados. La propia cultura de la organización promueve y empuja a que los perfiles de sus miembros sean competitivos (incluso internamente) y, por consiguiente, enfocados a la obtención de resultados en tiempo y forma. En clara consonancia con este escenario, el estilo directivo promueve la agresividad de sus componentes como resorte para alcanzar objetivos ambiciosos. Es por ello que los valores compartidos con sus miembros se basan en la agresividad, el espíritu ganador y, en última instancia, la materialización en objetivos concretos, en un mercado donde la estrategia se concibe como un juego de feroz competencia desarrollada, convirtiéndose en el “ser” o “no ser” de la organización.

El éxito se basa más que en la consolidación del nicho de mercado, en alcanzar la máxima cuota de mercado posible o, si se quiere, en una posición de liderazgo hegemónico a todas luces. (Cameron & Quinn, 1999, modelo).

Considerando los conceptos teorías Cameron y Quinn (1999), proponen una metodología específica para el estudio de la cultura organizacional basada en el modelo conocido como

Competing Values Framework (CVF). El propósito general de este modelo es diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de una organización en particular, identificando cuatro grandes clases o tipos de cultura dominantes: a) Clan, b) Ad-hoc (Adhocracia), c) Jerarquizada, y c) Mercado.

El modelo CVF muestra además si la organización tiene características predominantes en cuanto al grado de flexibilidad ante los cambios del entorno de parte de sus miembros; o por el contrario si la organización está predominantemente orientada a la estabilidad y control frente a los cambios. Usando estos principios, Cameron y Quinn generan un instrumento al que denominan Organizational Culture Assessment (OCAI), que es básicamente un cuestionario que es muy útil para implementar, interpretar y medir ciertos fenómenos organizacionales a la luz del modelo CVF (QUINN, 1999).



Figura 8. Modelo de valores en competencia. Fuente: elaboración (Cameron y Quinn 1999).

Lo significativo del modelo es lo que se valora en cada cuadrante es distinto y podría llegar a ser antagónico.

Cada cuadrante representa los supuestos básicos, las orientaciones y los valores que son los mismos elementos que comprenden la cultura organizacional.

3.5. Teoría de las Dimensiones Sociales de Gerard Hendrik Hofstede

Hofstede desarrolló un modelo llamado Modelo de las 5 Dimensiones que ayuda a identificar los patrones culturales de cada grupo.

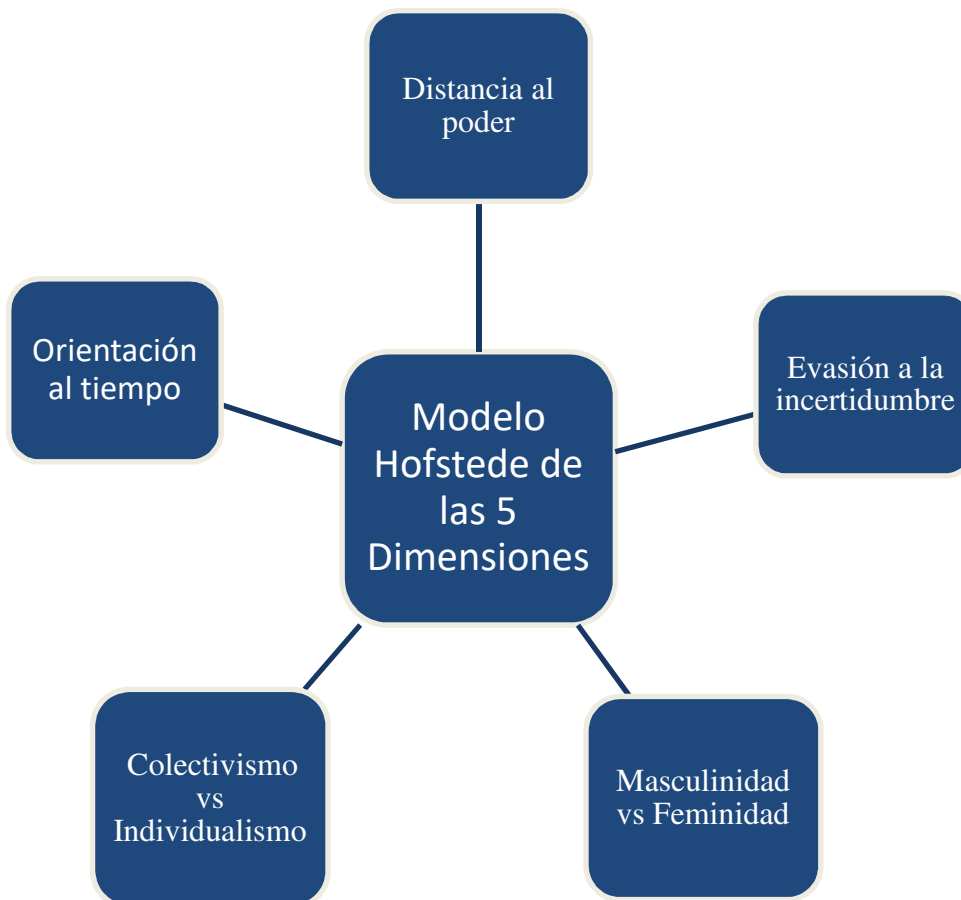


Figura 9. Modelo de las 5 dimensiones culturales. (Fuente: elaboración propia).

El estudio de Gerard Hendrik Hofstede de las Dimensiones Culturales en el cual encuestó a más de 116,000 empleados de 40 países que trabajaban para IBM, en este estudio Hofstede encontró que la cultura nacional tiene gran impacto sobre los valores y actitudes en el trabajo de los empleados. También encontró que los trabajadores varían en las siguientes dimensiones culturales.

Distancia al poder: es el grado en el que los miembros aceptan que el poder está distribuido de forma desigual, hay una línea entre los gerentes y sus subordinados.

Evasión a la incertidumbre: Cómo afrontan la inseguridad en un futuro. Tolerancia a la ambigüedad.

Masculinidad vs Feminidad: Define los roles de género en la organización.

Colectivismo vs Individualismo: Como las personas valoran a sus grupos y organizaciones.

Orientación al tiempo: la importancia que se da en una cultura a la planificación de la vida a largo plazo.

La teoría de las dimensiones culturales de Hofstede, proporciona un marco de trabajo sistemático para evaluar a las naciones y las culturas, asignando valor a las diferentes dimensiones.

Capítulo IV

Metodología

Mapa conceptual Capítulo IV

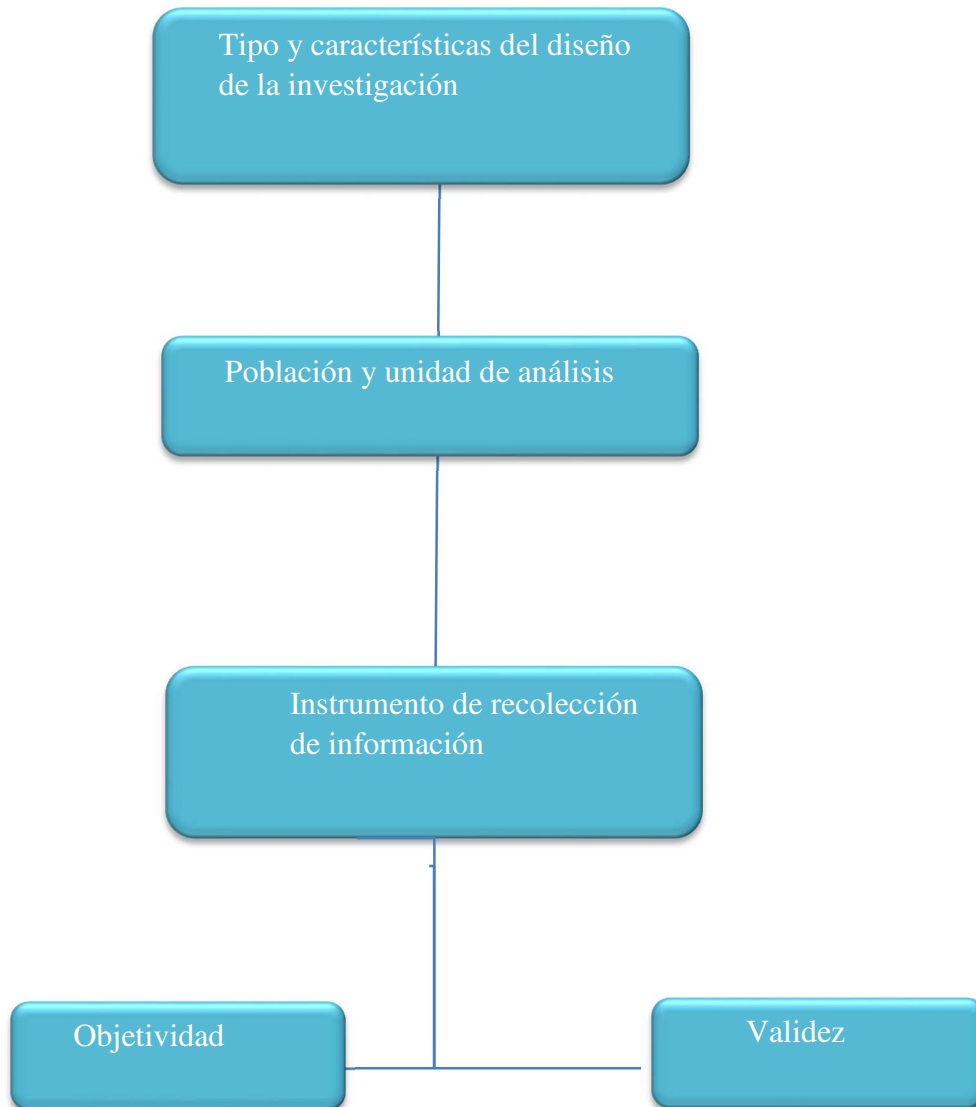


Figura 10. Diseño de la investigación. (Fuente: elaboración propia).

Dando seguimiento a todo el proceso de investigación de la tesis, de acuerdo con (Tamayo Tamayo, 2004), la metodología cuantitativa consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra. Es por eso que a continuación se definen tipo, diseño de investigación e instrumentación de la misma.

4.1. Tipo y Características del Diseño de la Investigación.

La tesis está construida con base en un enfoque cuantitativo de acuerdo al modelo de las dimensiones culturales de Henry Hofstede. Hernández, Fernández y Baptista (2010) manifiestan que usan la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” es decir, “lleva consigo el método integrado de la ciencia experimental” (p. 198).

El análisis es de tipo descriptivo, debido a que esta investigación se encuentra basada en el estudio de las diferentes teorías, que permiten analizar la cultura organizacional con la que cuenta ENH. Así como exploratorio debido a que el objeto de estudio es un tema de investigación poco estudiado del que aún se tienen varias dudas. (Roberto Hernández Sampieri, 2010). Es también investigación de campo debido a que se recolectaron datos directamente de la organización del objeto de estudio.

Se realizó la codificación de la base de datos y el análisis de resultados en Excel versión 2016.

4.2. Población y Unidad de análisis.

ENH cuenta con una plantilla de 140 empleados, con una antigüedad como a continuación se detalla:

Tabla 2
Tabla de Antigüedad

Antigüedad	Empleados
De 20 años o más	5
De 15 a 19 años	20
De 10 a 14 años	28
De 5 a 9 años	47
De 0 a 4 años	40
Total de trabajadores	140

Antigüedad de los empleados de ENH. (Fuente: elaboración propia).

ENH cuenta con personal que tiene una antigüedad importante, debido a que un 38% del personal tiene una antigüedad mayor a 10 años, un 33% con una antigüedad de entre 5 y 9 años, lo que en la suma de ellos nos arroja un 71% contra un 29% con una antigüedad de 0 a 4 años, lo que hace sentir al personal con seguridad y solidez profesional.

Procesamiento de los casos: de los cuales son 106 mujeres, 32 hombres y 5 no respondieron. Se aplicaron 140 cuestionarios que es el total de los trabajadores.

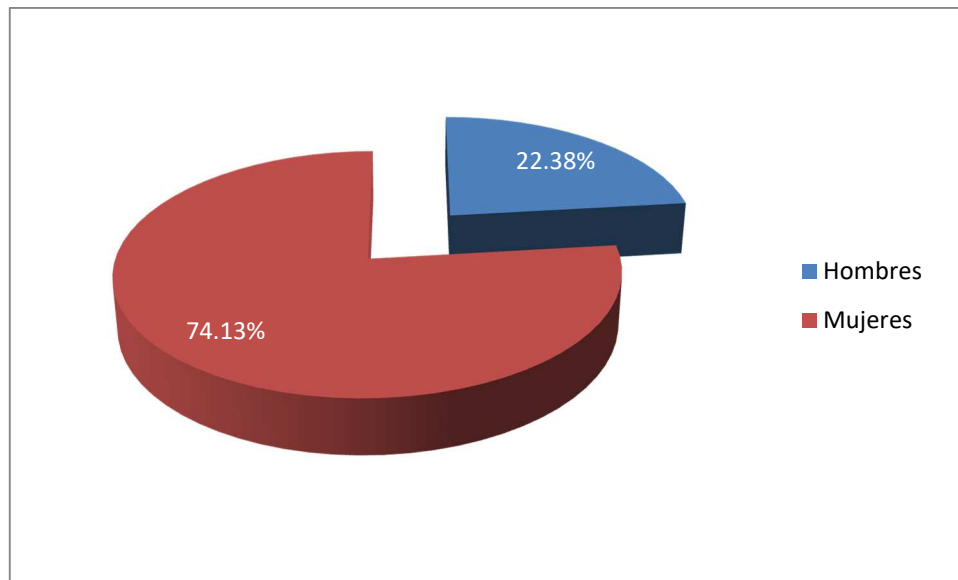


Figura 11. Encuestas aplicadas según el género. (Fuente: elaboración propia).

Tamayo Tamayo (2004) dice que la observación directa es: “aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación” (p. 23).

Para Hernández *et al*, (2010) señalan que el diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea, dentro del enfoque cuantitativo, el investigador utiliza sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular o para aportar evidencia respecto de los lineamientos de la investigación. (Hernández *et al*, 2010, p. 120).

Una vez procesada la información se hace el análisis adecuado para el estudio, ya que éste es un análisis cuantitativo se necesita de la estadística descriptiva.

Según Selltiz (1980) citado por Hernández *et al*, (2010), *una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones*”.(p.174).

Sin embargo, para efecto de esta investigación, se tomó en cuenta toda la población por así convenir a nuestros intereses, por tanto, se aplicó el cuestionario a todo el personal, para tener un mayor alcance y por ende mayor objetividad.

Tabla 3
Departamentos

Departamento	Empleados	Porcentaje
Dirección	16	10.00%
Contabilidad	6	3.57%
Psicología	3	2.14%
Enfermería	42	30.00%
Cuidadoras	39	27.86%
Comedor	6	4.29%
Cocina	14	10.00%
Mantenimiento y limpieza	17	12.14%
Total	140	100.00%

Departamentos encuestados. (Fuente: elaboración propia).

4.3. Instrumento de Recolección de Información

Para este proyecto de investigación, se utilizó un instrumento cuantitativo denominado Teoría de las dimensiones culturales de Hofstede, (Hofstede, Consecuencias de la cultura, 1984). aplicado a 140 personas que laboran en ENH.

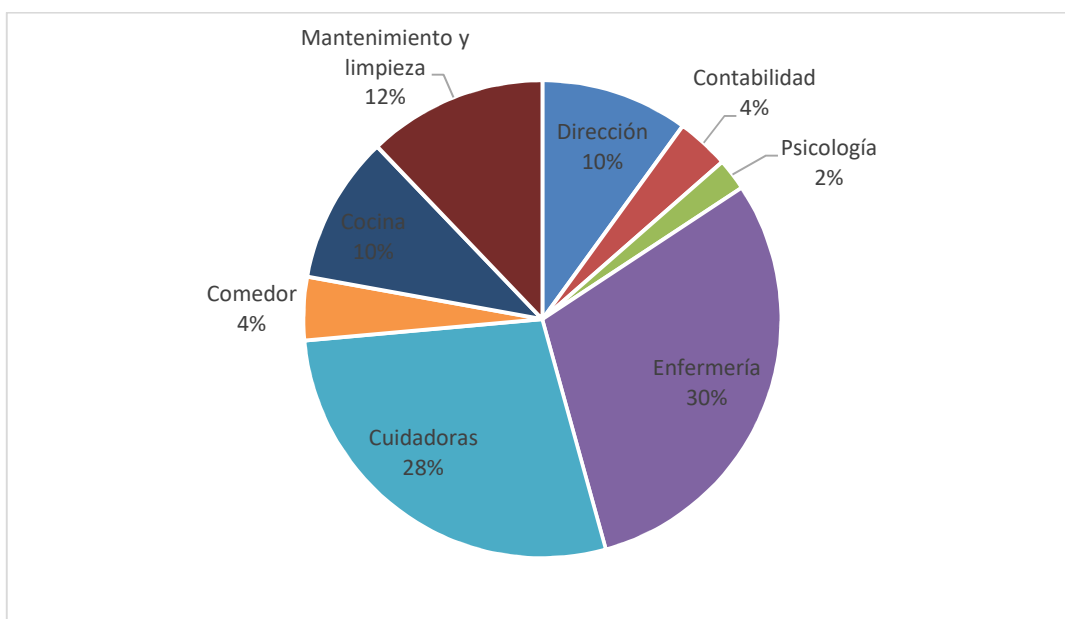


Figura 12. Histograma departamentos. (Fuente: elaboración propia)

El gráfico anterior nos permite apreciar que el instrumento fue aplicado a toda la organización.

El cuestionario de las 5 Dimensiones de Hofstede, es un instrumento de investigación que consta de 30 ítems, los cuales fueron contestados por los trabajadores utilizando la escala de Likert, seleccionando el nivel que más se acerque a su opinión.

Tabla 4
Escala de Likert.

Valor	1	2	3	4	5
Concepto	En desacuerdo	Algo en desacuerdo	Regular	Algo de acuerdo	De acuerdo

Fuente: elaboración propia.

La puntuación en la escala de Likert se adquiere de la sumatoria de los valores de los ítems. Está se considera alta o baja la puntuación según el número de ítems o afirmaciones.

En el cual el objetivo es identificar el tipo de cultura Organizacional con la que cuenta ENH.

Tabla 5
Instrumento de las 5 Dimensiones de Hofstede

Dimensión	Definición del constructo	Ítem
Distancia al poder	Es la medida de poder que los empleados esperan que los directivos tengan hacia ellos, ya que están aceptando que el poder se distribuya de manera desigual.	1-7
Evasión a la incertidumbre	Es la manera en como los trabajadores asumen los retos y por consecuencia si podrá o no resolverlos.	8-14
Masculinidad vs Feminidad	Mide los niveles de importancia para cada género, donde la masculinidad representa la preferencia por la ambición, heroísmo, poder, asertividad, entre otros. La feminidad se centra más en la cooperación, calidad de vida, modestia, actitud de servicio, etc.	15-20
Individualismo vs Colectivismo	Mientras que el individualismo se centra en sólo cumplir sus objetivos personales, el colectivismo se centra en cumplir los objetivos comunitarios.	21-27
Orientación en el tiempo	Largo y corto plazo	28-30

Instrumento de las 5 dimensiones de Hostede. (Fuente: elaboración propia).

4.3.1 Objetividad del Instrumento

La objetividad del instrumento según Mertens, (2005), La objetividad del instrumento, se refiere al grado en que el instrumento es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias del investigador o investigadores que lo administran, califican o interpretan (Hernández *et al*, 2010 p.207) (pág. 207).

Para ello se llevó una estandarización tal como lo marca la investigación de tipo cuantitativa, en la aplicación del instrumento tales como: las mismas instrucciones y condiciones para los para todos los participantes, así como en la evaluación de los resultados. (Roberto Hernández Sampieri, 2010, pág. 207).

Se determinó la fiabilidad del instrumento, mediante el coeficiente alfa de cronbach, algunos autores, nos indican que un valor de alfa de cronbach entre 0.70 y .090, tiene una buena consistencia. Por lo que los resultados que se obtuvieron son aceptables. (Celina Oviedo & Campo Arias, 2005, p. 574).

Tabla 6
Estadística de confiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	No. de elementos
.920	30

Fuente: elaboración propia.

Para este caso de estudio se aprecia que el resultado de .920 para el Alfa de Cronbach, para toda la escala, resultado que genera confianza y representatividad de las variables involucradas

en la investigación. Oviedo (2008), Indica que, debido a que los valores del Alfa de Cronbach oscilan entre 0 y 1, donde 0 es nulo y 1 confiabilidad total. (pág. 574).

4.3.2. Validez Interna

Para Hernández *et al* (2006,) es el grado de confianza que se tiene de que los resultados de un experimento se interpreten de forma correcta y sean validados (p. 169).

Para esta investigación los resultados que se aprecian en la tabla siguiente obtenidos son aceptables, lo que genera un grado de confianza y por lo tanto de su validez.

*Tabla 7
Interpretación de un coeficiente de confiabilidad*

Nula	Baja	Muy baja	Regular	Aceptabl e	Elevada	Total
0						1
0% De						100% De
confiabilida						confiabilida
d en la						d (no está
medición						contaminad
(está						a de error)
contaminad						
a de error)						

Fuente de elaboración (Hernández *et al* 2010 p.208).

4.3.3. Validez Externa

Para Hernández *et al* (2006) En la validez externa es posible encontrar la probabilidad de generalizar los resultados de un experimento a situaciones no experimentales, de tal forma que se puede aplicar a otros sujetos y situaciones. (p.144). Por tanto, se puede decir que, el instrumento de las dimensiones sociales de Gerard Hendrik Hofstede ha sido aplicado a diversas organizaciones en diferentes países y con un alto grado de aceptación lo que lo hace valido.

Capítulo V

Presentación y análisis de resultados

Mapa conceptual Capítulo V

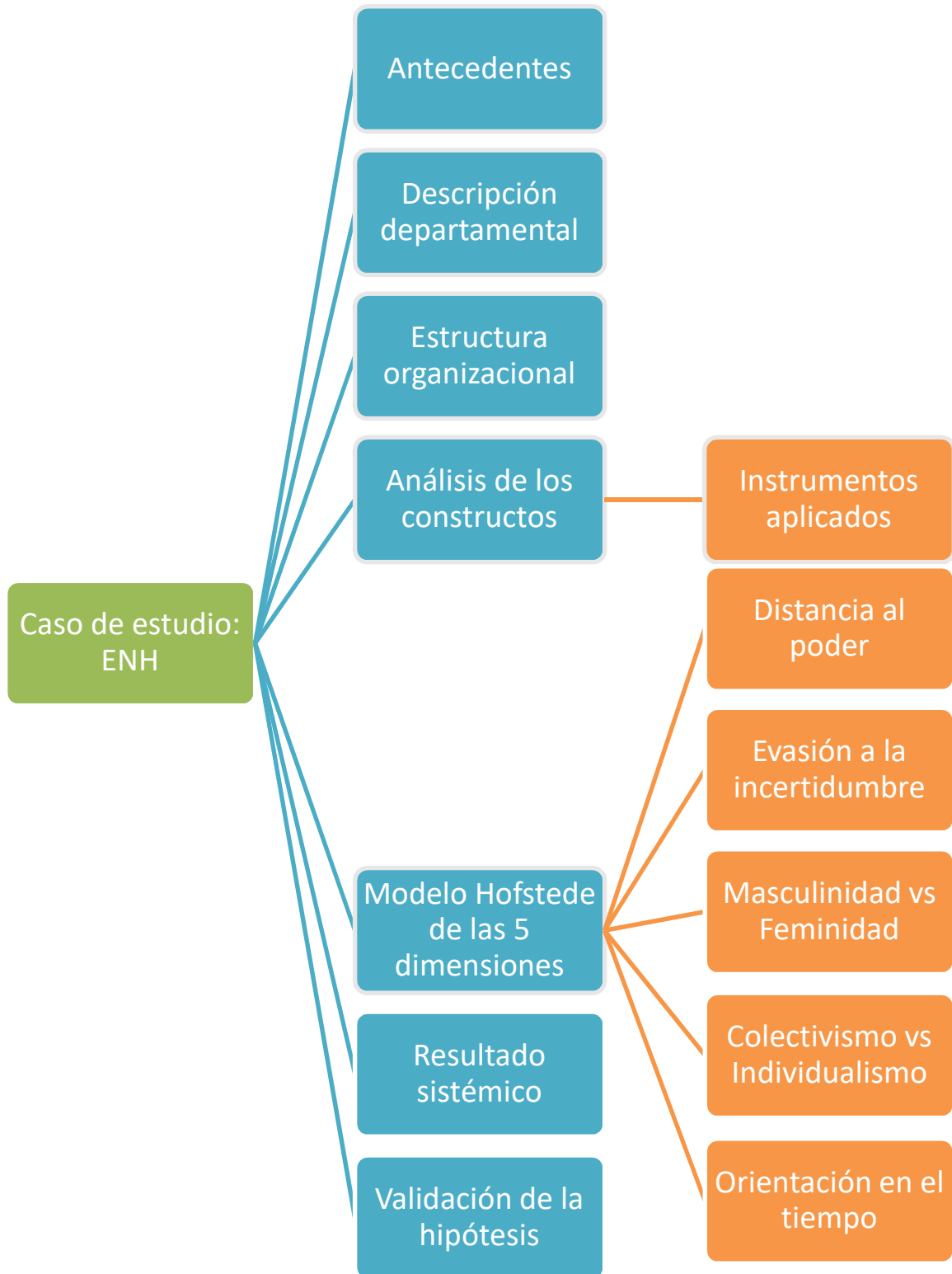


Figura 13. Mapa conceptual del desarrollo del capítulo. (Fuente: elaboración propia).

Caso de estudio: ENH

5.1. Antecedentes de ENH.

En la presente investigación se presenta un caso de estudio de una organización que brinda servicios geriátricos, ENH es una casa de reposo fundada en 1948 para dar cobijo a los adultos mayores pertenecientes a la comunidad judía en México.

Actualmente cuenta una plantilla laboral de 140 personas promedio, dividida en 10 departamentos para realizar su operación diaria con servicios integrales de calidad y calidez a sus residentes.

Como toda organización inicio desde un sueño hasta convertirse una casa geriátrica modelo, donde el adulto mayor es los más importante, pues es la razón de ser de la institución.

Dándole la tranquilidad a los familiares que su abuelo, padre, etc. Se encuentra en las mejores manos.

5.2. Descripción de puestos departamental ENH

ENH se encuentra organizacionalmente bien definida para poder llevar a cabo su operación y brindar servicios integrales de calidad y calidez cuenta con áreas especializadas que contribuyen al bienestar del adulto mayor, generando un impacto importante en su salud, estado de ánimo, donde siempre sea tiempo de sonreír y para ello cuenta con los siguientes departamentos:

Tabla 8
Descripción departamental

Departamento	Descripción
Contabilidad	Llevar a cabo el registro, análisis e interpretación de la situación financiera de la institución, control de los gastos e ingresos, así como también dar cumplimiento a las obligaciones fiscales a cargo de la misma.
Recursos Humanos	Ser mediador entre los conflictos e inquietudes del personal y sus jefes, o entre ellos mismos, así como facilitador para que en la institución impere un buen clima laboral, aunado lo anterior con un excelente soporte en todos los procesos administrativos que atañen al personal.
Cocina y Comedor	Garantizar la correcta operación y administración del departamento de cocina y comedor.
Nutrición	Proporcionar al adulto mayor residente atención nutricional personalizada de acuerdo a sus necesidades fisiopatológicas, a fin de mejorar su calidad de vida
Mantenimiento y Limpieza General	Administrar todos los recursos de las áreas de mantenimiento, carpintería, jardinería, limpieza y lavandería con el objetivo de mantener todas las instalaciones, equipos, jardines y vehículos de la Institución en óptimas condiciones de apariencia, orden, limpieza, funcionalidad y seguridad. Administrar los recursos del área de Seguridad para mantener las instalaciones, los residentes y el personal en un ambiente seguro.

Cuidadoras	Atender en las actividades de la vida diaria a los residentes de ésta institución con calidad y calidez.
Enfermería	Trabajo de gestión técnico administrativa del personal y los servicios de enfermería, dirigidos a garantizar su calidad a través de métodos eficientes de trabajo para brindar cuidados acertados para la prevención, promoción, restauración y rehabilitación en salud de los residentes.
Psicología	Planificar, coordinar y supervisar labores y programas de psicología clínica, a fin de contribuir con la adaptación y desarrollo integral de los adultos mayores
Donativos	Obtención de recursos financieros y materiales para la institución, logrando captar donativos provenientes de diferentes organizaciones (privadas, gubernamentales, civiles, etc.)
Compras	Identificar y seleccionar proveedores de acuerdo a las necesidades de la institución y llevar a cabo todas las medidas administrativas con la finalidad de obtener los mejores insumos para la operación.
Terapia Ocupacional	Contribuir al adulto mayor diversas actividades que impacten de manera positiva en su vida, con la finalidad de retardar al máximo su deterioro físico, cognitivo, social e intelectual.

Fuente: elaboración propia.

5.3. Estructura Organizacional

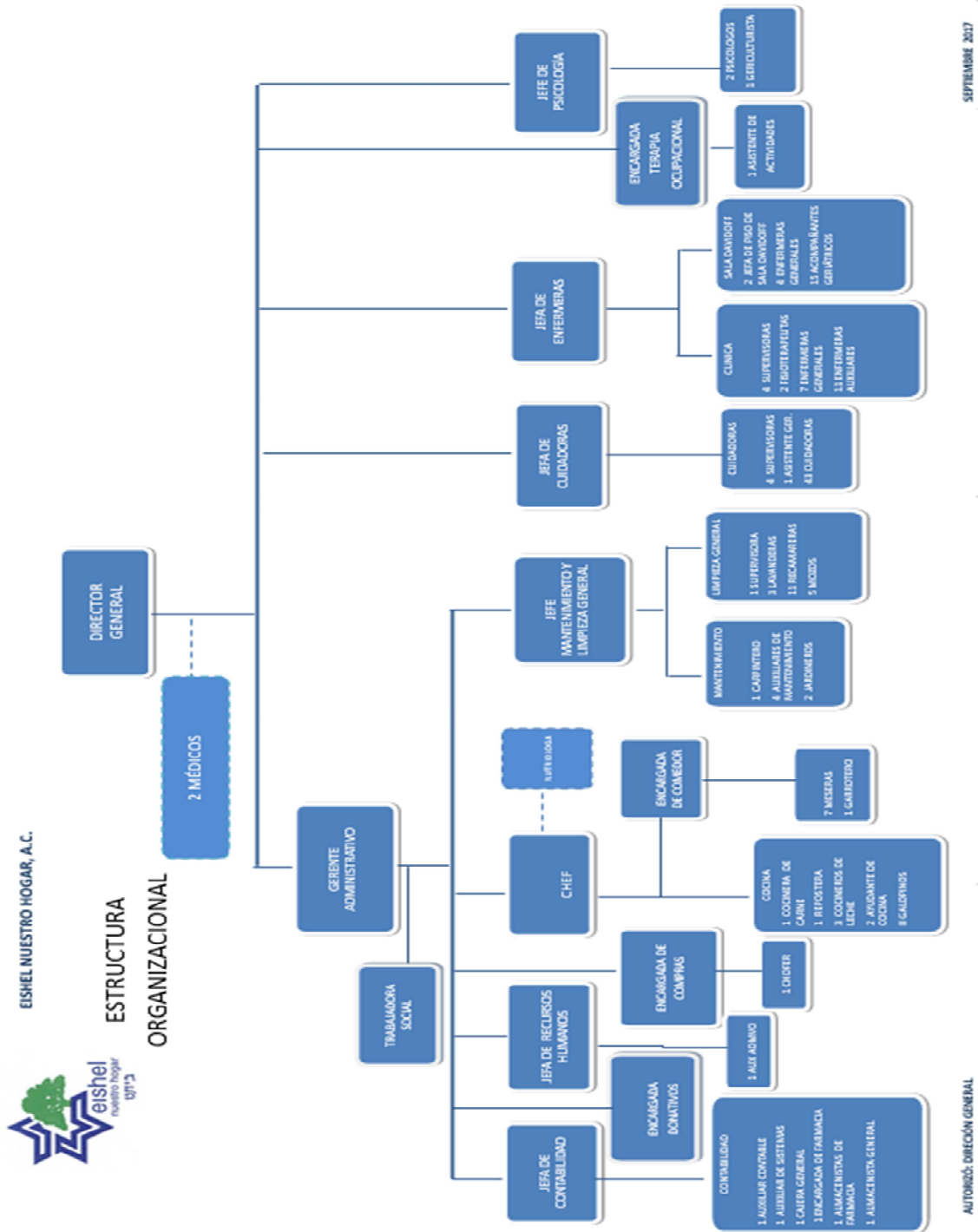


Figura 14. Estructura organizacional de ENH. (Fuente ENH).

5.4 Análisis de los constructos.

Resultados

Siguiendo el paradigma cultural de Hofstede, que permite tener un inventario completo de lo que es la cultura en una organización, con base a las dimensiones o variables de análisis conocidas como: distancia al poder, evasión a la incertidumbre, orientación al tiempo, masculinidad vs feminidad e individualismo vs colectivismo.

5.4.1 Instrumentos aplicados

En la tabla siguiente se aprecia que el instrumento de las dimensiones sociales de Gerard Hendrik Hofstede (1984, 2001), se aplicó a los 140 empleados de ENH que es la población total. Obteniendo los resultados de las cinco dimensiones culturales.

Tabla 9
Instrumentos aplicados

Dimensión	Resultados		
	Preguntas	30 No. Ítems	Porcentaje
Distancia al poder	7	980	45.55%
Evasión a la incertidumbre	7	980	83.27%
Masculinidad vs feminidad	6	840	29.52%
Colectivismo vs individualismo	7	980	68.33%
Orientación en el tiempo	3	420	81.86%
	30	4200	61.70%

Instrumentos aplicados. (Fuente: elaboración propia).

5.5. Modelo de las 5 dimensiones culturales de Hofstede

5.5.1 Distancia al poder

Hofstede indica que: la distancia al poder, es el grado donde hay más desigualdad, donde se pueden encontrar distintos niveles jerárquicos. También es el grado en el que un grupo, sociedad acepta que el poder está distribuido de forma desigual (Hofstede, 2018). (<https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>).

Una sociedad con resultados altos sugiere que hay expectativa, que algunos individuos tendrán más poder que otros y en una sociedad con bajos resultados sugiere que hay una igualdad de poder entre sus miembros.

Características comunes de culturas con bajo y alto índice de la dimensión distancia al poder.

Tabla 10.
Características de la distancia al poder

Baja Distancia al Poder	Alta Distancia al Poder
La equidad es minimizada	La inequidad es aceptada
Hay una jerarquía por conveniencia	Hay una jerarquía por necesidad
Los superiores son accesibles	Los superiores son inaccesibles
Todos tiene los mismos derechos	Los que tienen el poder tienen privilegios
Los cambios suceden a través de una evolución natural	Los cambios suceden a través de revoluciones
Los niños son tratados como iguales	Los niños aprenden obediencia

Fuente: elaboración Hofstede's cultural dimensions for Friends of AFS 2012.

En esta investigación los resultados encontrados fueron de un nivel medio ya que los trabajadores saben y reconocen que tienen un superior, con una tendencia hacia una alta distancia al poder.

Estos resultados obtenidos tienen relación con la tendencia que marca México, en los estudios realizados por Hostede de la cultura. Se espera dirección, la formalidad se practica y se enfatiza. La comunicación fluye de manera vertical.

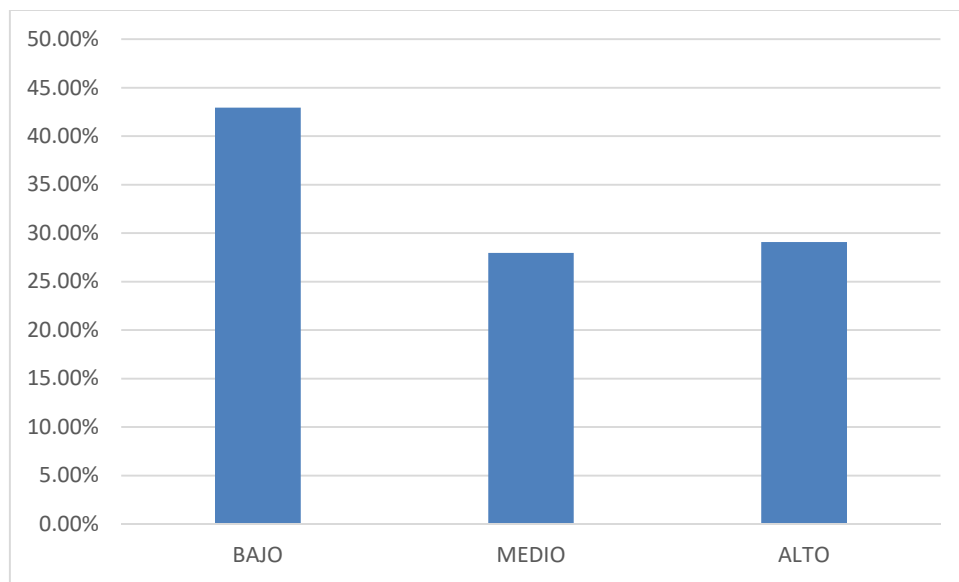


Figura 15 Resultados dimensión Distancia al poder. (Fuente: elaboración propia).

Respecto a la dimensión distancia al poder podemos apreciar en el gráfico anterior que ENH cuenta con una distancia media de acuerdo con los resultados del estudio el 57.4% el personal espera recibir órdenes para ejecutar su trabajo, lo que favorece a la operación de la institución debido a que representa que existe una tendencia acatar las indicaciones de sus superiores sin cuestionar del porqué de ello.

Generando que se acorte la brecha, es que, entre los jefes de departamento y los trabajadores existen supervisores, mismos que generan que fluya mucho mejor las relaciones.

Los trabajadores refieren que en algunas ocasiones se le debiera tomar en cuenta en determinados procesos ya que son ellos quien desempeñan la actividad y por ende tienen conocimiento de su funcionamiento. Así mismo, están conscientes que en algunas ocasiones no deben ser consultados y que se deben apegar a las indicaciones de su superior.

5.5.2. Evasión a la incertidumbre

Según Hostede, el término de la “Evasión de la Incertidumbre fue empleado en los años 60’s en el libro conocido americano acerca de la Teoría del Framework por Zachman fue usado en diferentes niveles organizacionales. En los años 70’s lo introdujo para estudiar a las sociedades.

Pero ¿Qué es el término la Evasión de la incertidumbre? Se define como la extensión o el grado en que los miembros de una sociedad o cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas. Accedido el 12 de mayo del 2018. <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>.

Se cree que tiene relación con la incertidumbre de riesgo, pero no es así y este no es un buen ejemplo para definir esta dimensión.

¿Cómo es entonces que surge? existen dos corrientes: la primera es la negación de la evasión de la incertidumbre y la que la aceptación. Muchos países se encuentran entre las dos corrientes.

Las sociedades con aceptación de la evasión de la incertidumbre, aceptan los procesos naturales de la vida y lo que la vida les presenta, en contraste con lo que baja aceptación de la evasión de la incertidumbre.

En los países desarrollados, la alta evasión de la incertidumbre se correlaciona con la ansiedad y el stress y baja confianza en las organizaciones. Las culturas de alta evasión de la incertidumbre perciben peligro, expresan emociones intensas como la agresión, mientras que en las bajas logran controlar estas emociones. Mientras los de la baja evasión de la incertidumbre piensan que lo diferente es curioso, los de alta evasión a la incertidumbre es señal de peligro.

Las sociedades de alta evasión necesitan reglas y control de las mismas, aunque estas no sean prácticas, deben de haberlas. Y en la baja las sociedades creen no necesitar reglas, por lo que se pueden romper fácilmente.

Las sociedades que obtienen una puntuación baja, están más abiertas al cambio y tienen menos reglas y leyes, así como pautas más flexibles (Accedido el 12 de mayo del 2018. <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>).

Las innovaciones y los avances tecnológicos son adoptadas en sociedades de baja evasión.

En las culturas de alta evasión a la incertidumbre son mayores la lealtad a la empresa y la duración del empleo, mientras que las culturas de baja evasión a la incertidumbre presentan una menor duración laboral, cambian trabajos más fácilmente. Además, en las culturas de alta evasión a la incertidumbre los innovadores siguen las reglas, mientras que en las de baja evasión a la incertidumbre éstos se sienten más independientes de ellas. Y finalmente, la xenofobia, la represión de las minorías y la intolerancia política y religiosa, caracterizarían a las culturas de alta intolerancia de la incertidumbre.

El control de la incertidumbre no tiene nada que ver con la prevención de riesgos, ni con las reglas siguientes. Tiene que ver con la ansiedad y la desconfianza en el rostro del

desconocido, y, por el contrario, con un deseo de tener hábitos fijos y rituales, y para conocer la verdad. Por tanto, la dimensión nos lleva a ver como se afronta la inseguridad del futuro, es decir, que tan cómoda se siente una sociedad en situaciones desconocidas, según Hofstede (2018), marca el grado en que las personas se sienten amenazadas con la incertidumbre y por ende tratan de evitarla (Accedido el 12 de mayo del 2018. <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>).

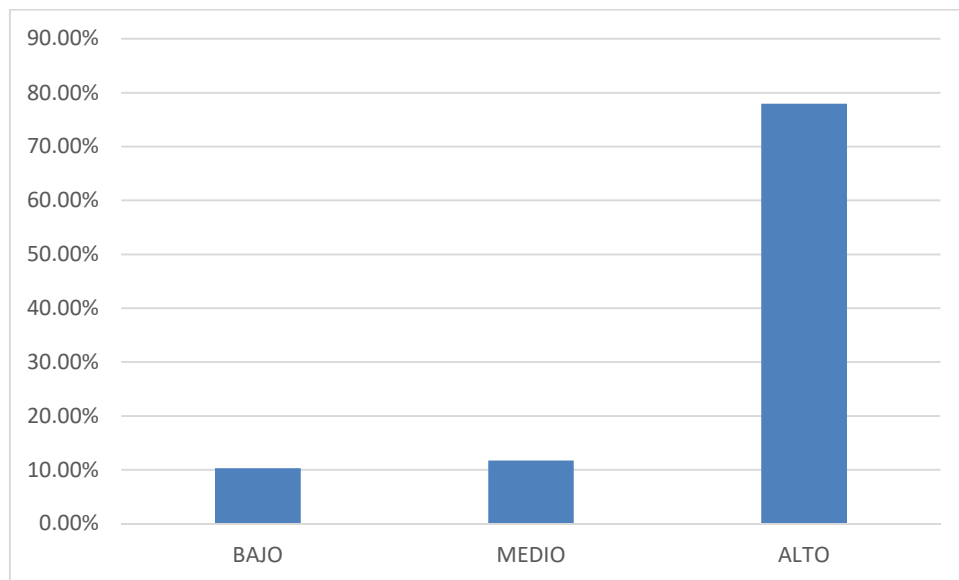


Figura 16. Resultados de la dimensión Evasión a la incertidumbre. (Fuente: elaboración propia).

Los resultados obtenidos arrojaron una alta evasión a la incertidumbre, ya que los equipos de trabajo esperan que sus actividades estén planificadas y lo desconocido les crea cierta inquietud y desconfianza, por lo que hay que dirigirlos en todo momento. Que las reglas y procedimientos estén claros, y con ello generarles seguridad. En esta institución se cuenta con los procedimientos y perfiles de puesto, así como la línea que deben seguir los trabajadores lo que ha provocado una relativa baja rotación y movilidad de sus puestos y personal con una

antigüedad importante en la institución. Si bien es cierto que México es un país con tendencia de alta evasión a la incertidumbre se debe entender que estamos en un mundo en constante movimiento y no existe una claridad total de lo que va a suceder mañana. Por ello la sociedad ha visto la forma de hacer más predecible el futuro.

La comunicación juega un papel muy importante, pues influye entre los miembros de la organización para reducir y/o controlar la incertidumbre que pudiera generarse.

En ENH, sí el personal percibe algo nuevo, es decir una nueva forma de manejar las situaciones o un cambio de liderazgo, política, regla o proceso, se sienten amenazados, con temor de que va a suceder o él porque del cambio, esto los estresa, los pone ansiosos, hasta que se les va dirigiendo, orientando y van conociendo, experimentando la nueva situación, es como se van sintiendo con más tranquilidad. Y ello repercute en sus residentes, ya que también se lo transmiten, generando con ello un estrés colectivo o una tranquilidad generalizada según sea el momento.

5.5.3. Masculinidad vs. Feminidad

Esta dimensión no sólo se refiere al predominio de género, ya que como anteriormente apreciamos es una comunidad laboral mayormente femenina. Los resultados muestran un nivel bajo en masculinidad, por tanto, resulta tener un nivel alto hacia la feminidad, ya que este grupo expresa mayor simpatía y empatía por los adultos mayores.

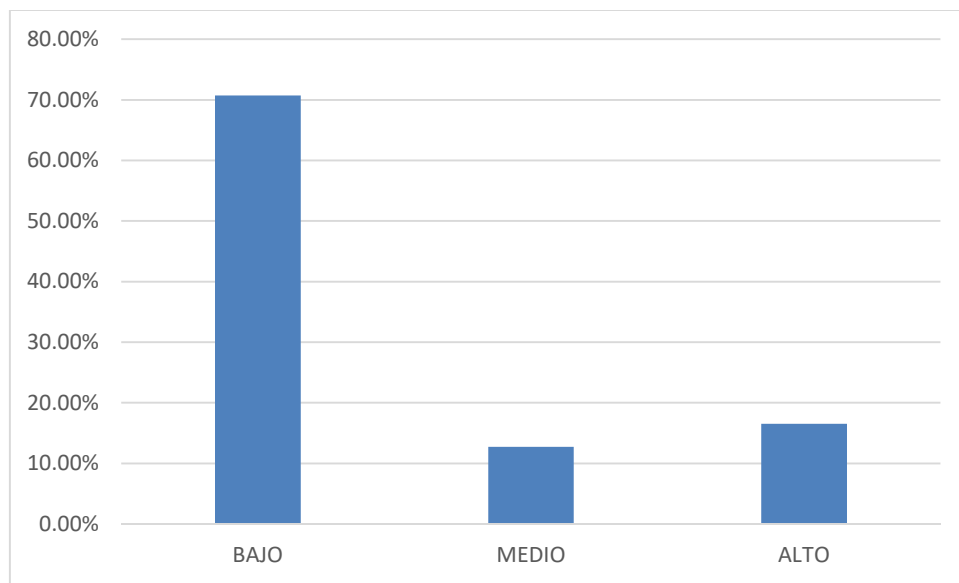


Figura 17. Resultados de la dimensión Masculinidad vs Feminidad. (Fuente: elaboración propia).

La masculinidad, nos habla de poder, de asertividad, heroísmo, recompensas materiales. En la feminidad, es cooperación, modestia, calidad de vida y cuidado de los demás.

También podríamos definir esta dimensión el rol de género, asociado con la carrera.

Hofstede afirma que esta dimensión nos indica, si en una cultura hay muchas diferencias entre la forma en la que se deben comportar las personas dependiendo del sexo (Accedido el 12 de mayo del 2018. <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>).

Tabla 11
Características comunes de culturas Femeninas y Masculinas:

Feminidad	Masculinidad
Centrada en la calidad de vida	Centrada en la ambición
Trabajar para vivir	Vivir para trabajar
Las cosas pequeñas y lentas son bonitas	Las cosas grandes y rápidas son bonitas
Compasión hacia los menos afortunados	Admiración al éxito
Los conflictos son resueltos a través de compromiso y negociación	Los conflictos son resueltos permitiéndole ganar a los más fuertes

Fuente: elaboración. Hofstede's cultural dimensions for Friends of AFS 2012.

De tal manera que son preferibles las características femeninas en las relaciones personales, la calidad de vida, de servicio y bienestar. Dado el objeto social de la institución el cual es;

“La atención a personas que, por sus carencias socioeconómicas o por problemas de discapacidad, se vean impedidas para satisfacer sus requerimientos básicos de subsistencia y desarrollo, así como la atención a ancianos en estado de abandono o discapacitados en establecimientos especializados propios o de terceros incluyendo la prestación de toda clase de asistencia médica orientación en beneficio de los mismos.” (Acta constitutiva ENH, 1999, p.4).

Resulta totalmente pertinente contar una fuerza laboral femenina, no sólo en el personal de operación sino también en los liderazgos con lo que se cuenta, sobre todo en los departamentos de clínica y cuidadoras, que son los que trabajan de la mano con los adultos mayores. Lo que genera un alto grado de confianza respecto al cuidado del adulto mayor.

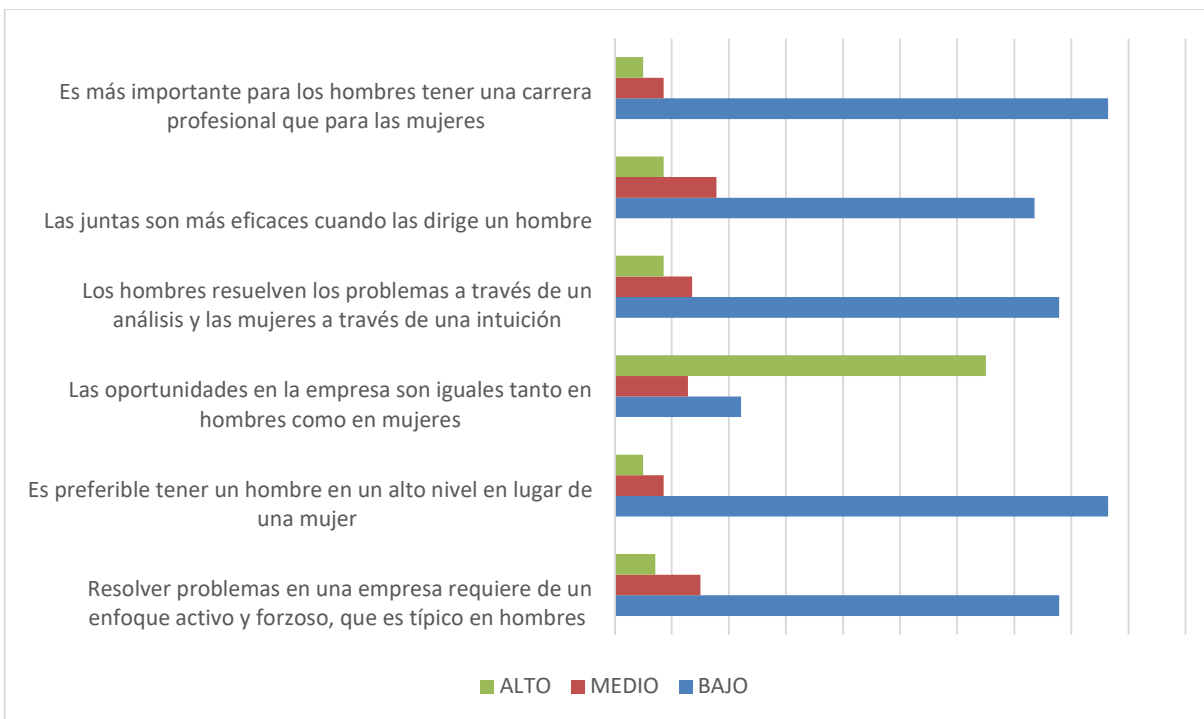


Figura 18. Resultados totales de la dimensión de la Masculinidad vs Feminidad. (Fuente: elaboración propia).

En la figura anterior se aprecia un análisis más detallado de esta dimensión, podemos adentrarnos en los ítems que definen la masculinidad del análisis de caso, resultan estar con una puntuación baja y en general el resto de los ítems tienen el mismo comportamiento, excepto el de “las oportunidades en la empresa son iguales tanto hombres como para mujeres”, el cual es alto, mismo que por equidad de género así debería ser su comportamiento en cualquier escenario, reconociendo la autonomía de cada individuo sin distinguir su género.

5.5.4. Colectivismo/ Individualismo

Esta dimensión indica que en el individualismo las personas tienen más cuidado de sí mismos, primero están sus objetivos, no dependen del grupo al que pertenecen, dicho de otra forma, es el grado en el que la gente espera valerse por sí misma. Por otro lado, el colectivismo

es cuando los miembros de una sociedad tienen cuidado de ellos y de las demás personas que forman el grupo.

El individualismo no significa egoísmo. Significa que esperan elecciones y decisiones individuales. El colectivismo no significa cercanía, significa que uno “conoce su lugar” en la vida, que está determinado socialmente. Con una metáfora de la física, las personas de una sociedad individualista son más como átomos que vuelan en un gas mientras que aquellos en sociedades colectivistas son más átomos fijados en un cristal.

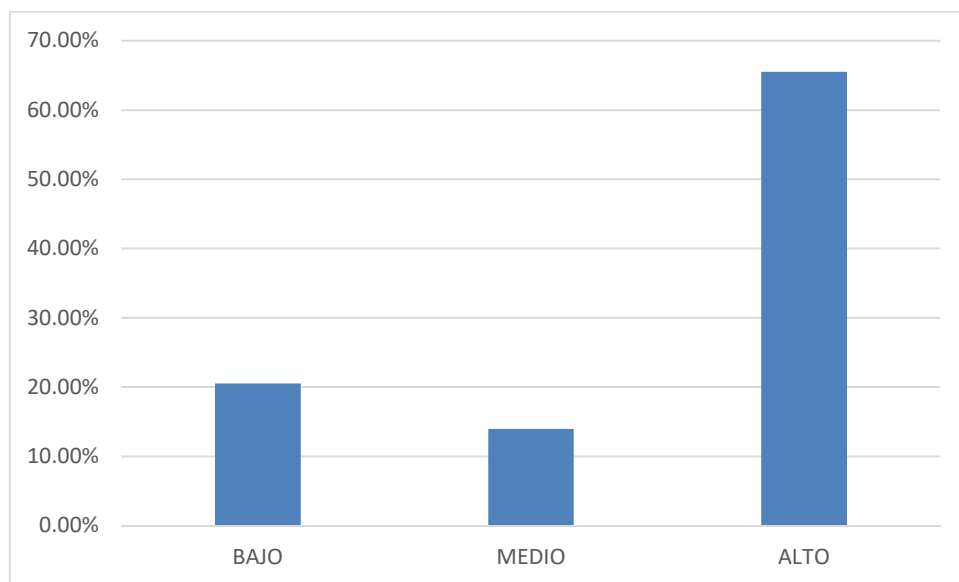


Figura 19. Resultados del Colectivismo/Individualismo. (Fuente: elaboración propia).

Se aprecia una escala alta referente al colectivismo, debido a que el grupo en general considera que su trabajo contribuye al bienestar de los residentes, donde los trabajadores se sienten seguros trabajando en equipo ya que se obtienen mejores resultados. El compromiso juega un papel protagónico. Dado el tipo de servicio que brinda ENH, que es la atención a las personas de la tercera edad y con discapacidad.

Según el estudio de Hofstede, México es una comunidad de bajo índice respecto al individualismo por el que no es extraño encontrar que los resultados obtenidos fueran en tendencia hacia el colectivismo pues este tipo de comunidades tiende cohesión de grupo con lazos fuertes, donde la jerarquía y las relaciones con los demás individuos es importante.

5.5.5. Orientación al tiempo

Hofstede afirma que se refiere a la importancia que da el grupo a la planificación de la vida a largo plazo, las culturas con puntuación alta, fomentan la visión a largo plazo para obtener futuras recompensas, al ahorro, pero les es difícil adaptarse al cambio (Accedido el 12 de mayo del 2018. <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>).

En una cultura orientada al tiempo, la noción básica sobre el mundo es que está en constante cambio, y siempre es necesario prepararse para el futuro. En una cultura orientada a corto tiempo, mundo es esencialmente como fue creado, de modo que el pasado forma una brújula moral y adherirse a él es moralmente bueno.

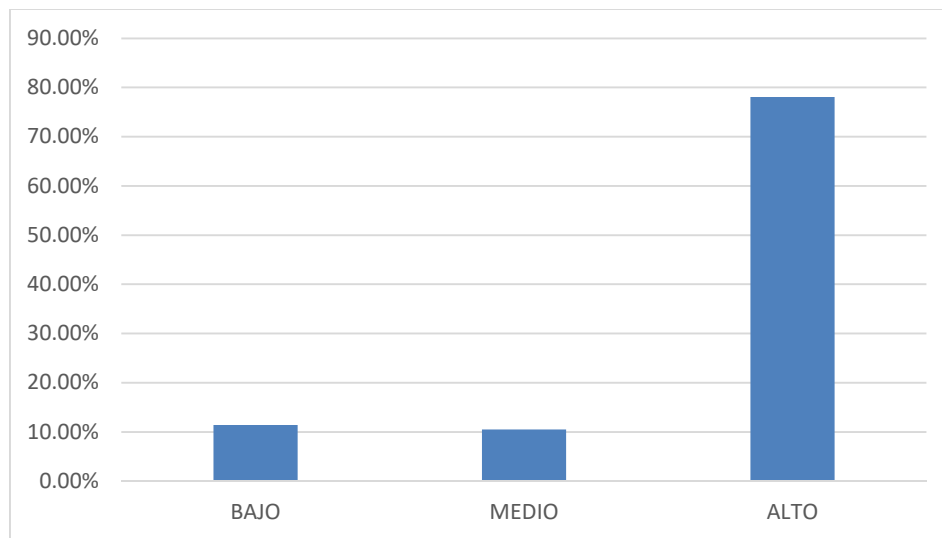


Figura 20. Resultados de la Orientación al tiempo. Fuente de elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Orientación al tiempo, los resultados nos indican que el personal tiene la tendencia hacia el largo plazo, esto lo confirma la antigüedad del personal, la estabilidad laboral, la cohesión que tienen hacia la institución, saben de la importancia de planear el trabajo, así como lo que, con mayor preparación, la institución les brinda oportunidades laborales y que su trabajo es reconocido. Se espera un mayor compromiso por parte de los empleados.

5.6. Resultado sistémico de la cultura en ENH

Según la herramienta del software de Hofstede, los resultados de nuestro país México, son los que a continuación se detallan:



Figura 21. Resultados de México. (Fuente: elaboración herramienta de comparación de Hofstede).

Como podemos apreciar en la figura 21 y en la de resultados de ENH, pues evidentemente permea la cultura. Donde las tendencias con variación son evidentes por el tipo de institución y de servicio que brinda ENH, no obstante, es importante redirigir algunos resultados en busca de elevar la productividad y la calidad de los servicios con lo que se cuenta, ya que no olvidemos que la institución produce bienestar a adultos mayores y en cuanto mayor estabilidad en su estructura organizacional tenga la empresa, mayor estabilidad emocional brindara a sus residentes.

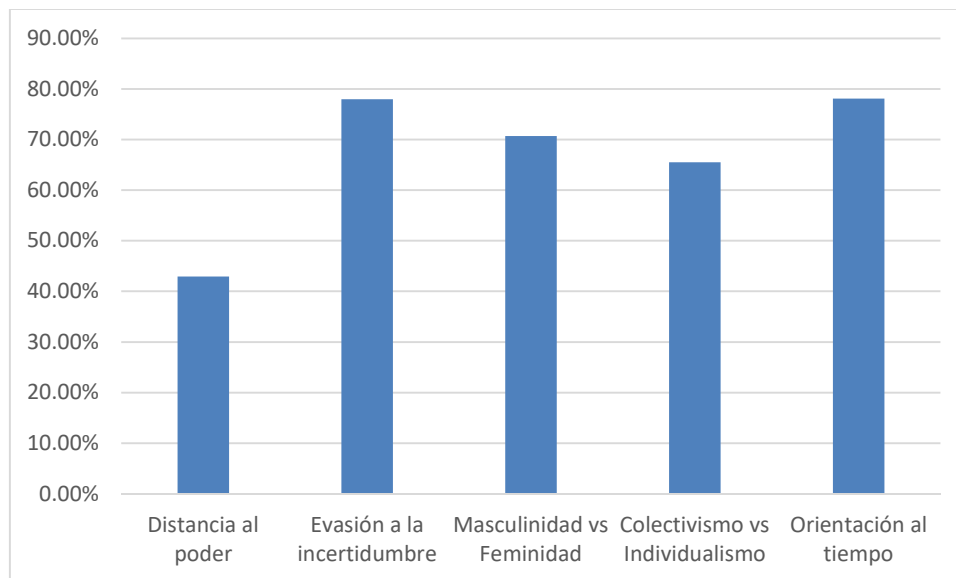


Figura 22. Resultados generales del instrumento. (Fuente: elaboración propia).

Los resultados totales nos indican el tipo de cultura con la que cuenta ENH, lo cual nos permite conocer el comportamiento de la fuerza laboral y conducirla hacia un enfoque que impacte de manera positiva los servicios que presta a sus residentes. Se tienen niveles altos en prácticamente todas las dimensiones excepto en la distancia al poder donde su nivel es medio, tal como se mencionó al realizar el análisis de la dimensión, resulta interesante apreciar el comparativo para poder definir los hallazgos en el caso de estudio.

Definiendo la cultura organizacional de ENH

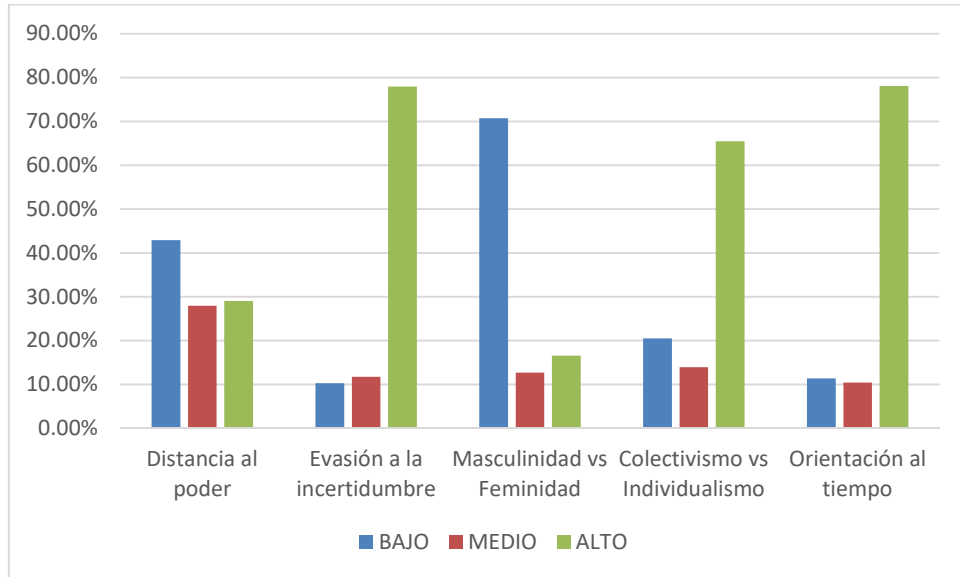


Figura 23. Resultados generales de todas las dimensiones. (Fuente de elaboración propia).

En el gráfico 23 se pueden apreciar los resultados totales obtenidos, muestran que en la institución ENH hay una media distancia al poder, que indica que no hay una distancia tan amplia entre los jefes y los trabajadores, lo que puede llevar a alcanzar resultados positivos debido a que favorece la comunicación entre los liderazgos con el personal, pues existe accesibilidad entre ambos. El resultado de masculinidad vs feminidad, se observa la tendencia alta hacia la feminidad, misma que resulta significativo debido al tipo de servicio que brinda ENH que es la atención a adultos mayores, respecto al evasión a la incertidumbre realmente la tendencia es alta y va de la mano con los resultados obtenidos con el colectivismo y orientación al tiempo. Lo que genera por un lado cohesión del grupo, pero por el lado de productividad el personal se encuentra en una zona de confort, pues en la actualidad vivimos en un mundo dinámico y no con ello intento decir que la organización debería tener más movilidad, pero si

una mayor productividad, un mayor interés por los equipos de trabajo de generar una mejora continua y salir de su comodidad. Sin embargo, que el personal cuente con una antigüedad importante, no quiere decir que exista un compromiso total hacia la institución.

Al realizar un análisis más profundo respecto de los indicadores, se aprecia que el liderazgo juega un papel importante, debido a que tiene el papel protagónico, ya que éste según Robert House (1971), afirma que puede manifestarse en todos los grupos de personas, desde el punto de vista organizacional el liderazgo es uno de los principales determinantes del éxito o el fracaso de una organización Bass (1990). Investigaciones realizadas por Howell & Costley (2001) y Schriesheim y Neider (1996) indican que el liderazgo (projet GLOBE) hace una gran diferencia en la ejecución de las tareas y satisfacción de los empleados con su trabajo. (House, 1999). Ya que sin duda el líder en la organización, es quien inspira, motiva, orienta, pero debe tener mucho cuidado en no ser indulgente consigo mismo.

Estudios clásicos como los realizados por Hofstede (2005) y Rodríguez (1990) sugieren la existencia de ciertas relaciones entre las dimensiones culturales y los estilos de liderazgo que emplean los supervisores. Por ejemplo, los países donde existen altos índices de distancia de poder y de evasión a la incertidumbre, están asociados con comportamientos autocráticos relacionados con el estilo de liderazgo de tipo transaccional. (p. 59).

5.7. Validación de las hipótesis

El proceso teórico metodológico iniciado con la problemática y la construcción de las hipótesis de trabajo, implicaron el procedimiento lógico de aceptación y rechazo de las mismas. Es decir, se acepta la hipótesis alternativa, toda vez que se identifica la cultura organizacional

y se rechaza la hipótesis nula en función de no se identifique la cultura organizacional con la que cuenta ENH.

Hi. Si identificamos la dimensión de la Distancia al Poder con la que cuenta ENH, se podrá identificar el tipo de cultura organizacional.

Ho. Sí no identificamos la dimensión de la Distancia al Poder con la que cuenta ENH, no se determinará la cultura organizacional.

Hi. Si identificamos la dimensión de la Evasión a la incertidumbre con la que cuenta ENH, se podrá identificar el tipo de cultura organizacional.

Ho. Sí no identificamos la dimensión de la Evasión a la incertidumbre con la que cuenta ENH, no se determinará la cultura organizacional.

Hi. Si identificamos la dimensión de Masculinidad vs Femenidad con la que cuenta ENH, se podrá identificar el tipo de cultura organizacional.

Ho. Sí no identificamos la dimensión de Masculinidad vs Femenidad con la que cuenta ENH, no se determinará su cultura organizacional.

Hi. Si identificamos la dimensión del Colectivismo vs Individualismo con la que cuenta ENH, se podrá identificar el tipo de cultura organizacional.

Ho. Sí no identificamos la dimensión del Colectivismo vs Individualismo con la que cuenta ENH, no se determinará la cultura organizacional.

Hi. Si identificamos la dimensión de la Orientación al tiempo con la que cuenta ENH, se podrá identificar el tipo de cultura organizacional.

Ho. Sí no identificamos la dimensión de la Orientación al tiempo con la que cuenta ENH, no se determinará la cultura organizacional.

En este caso se acepta la hipótesis alternativa debido a que se identificó cada dimensión de la cultura con el modelo de las 5 Dimensiones de Hofstede.

Capítulo VI.

Conclusión del análisis de los constructos

Después de realizar un análisis detallado del estudio de la cultura organizacional con la que cuenta ENH podemos apreciar que al contar con una distancia al poder con una mínima tendencia alta, los liderazgos medios, es decir los puestos que se encuentran en nivel de supervisión por una parte favorecen porque ayudan a la adecuada comunicación entre los liderazgos altos pero también podrían estar generando complicidad entre el personal, o más que complicidad no están realizando su trabajo de supervisión por estar en zona de confort y para el resto del personal al no sentir la presión de supervisión se acorta la brecha entre ellos, pues se vuelven iguales.

Respecto a la evasión a la incertidumbre, el colectivismo y la orientación al tiempo, la tendencia es alta, muy semejante a los resultados como país, en la evasión a la incertidumbre, es claro que se deben contar con todos los procedimientos claros y las reglas bien estipuladas, pues cualquier situación que no esté bien definida les crea estrés, los pone ansiosos. Situación que no favorece por el tipo de servicio que se brinda. El colectivismo y la orientación al tiempo, sí favorecen a la operación de ENH, debido a que el estar en constante cambio de personal no resulta positivo para los adultos mayores pues les generaría estrés e incertidumbre y tipo de operación indica que es mucho mejor realizar la operación de manera colectiva que individual.

Capítulo VII.

Propuestas

En este estudio se obtuvieron importantes resultados que coadyuvaran a ENH a direccionar la cultura organizacional con la que se cuenta con la finalidad de mejorar sus resultados organizacionales y la calidad de sus servicios.

El estudio nos indica que el modelo de organización que debe llevarse en ENH es la organización piramidal (la lealtad, la jerarquía, reglas formales y el orden implícito). Pues como ya lo vimos anteriormente el personal de ENH, necesita estar dirigido en todo momento, tener claras las reglas y hacia donde conducirse, si bien es cierto que su estructura organizacional es piramidal, volvemos a que los liderazgos juegan un papel protagónico pues es quien replica la calidad en los servicios, es quien transmite la productividad. Recordemos a Chiavenato, (2005) que el liderazgo es el proceso de dirigir el comportamiento de las personas por una vía que les permita alcanzar algunos objetivos. (Chiavenato, 2005, p. 25).

Las investigaciones sobre liderazgo identifican cuatro cualidades y habilidades de acuerdo a (Gómez, 2001):

Manejo de atención, es habilidad de comunicar un sentido de logro, objetivo o dirección que atraiga a los seguidores. Manejo del significado, es habilidad de crear y comunicar el significado con claridad y comprensión. Manejo de la confianza, es habilidad de ser confiables y consecuentes de manera que las personas puedan contar con ellos. Manejo de sí mismo, es habilidad para conocerse y utilizar sus destrezas dentro de los límites de fortaleza y debilidad. (p. 61-77).

Por ello es importante trabajar en los liderazgos, para llevar a cabo la transformación cultural que requiere ENH para continuar siendo una institución modelo en lo que se refiere a atención de los adultos mayores y alcanzar a ser una excelente residencia geriátrica, basada en un modelo integral ofreciendo a sus residentes la posibilidad de continuar vinculados a sus familiares y resaltando un propósito de vida, donde sea tiempo de sonreír.

Bibliografía

A, B, C. (03 de 06 de 2016). Obtenido de <http://www.abc.es/20090927/valencia-valencia/conocimiento-20090927.html>

Aguilar, A. E. (2006). El diagnóstico de "La cultura o las culturas de la cultura". *Global Media Journal*, 20.

Bass, B. M. (1990). *Theory, research and managerial applications*. New York : Free Press.

Celina Oviedo, H., & Campo Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.

Cruz, K. P. (07 de 06 de 2009). <http://www.scoop.it>. Obtenido de <http://www.scoop.it: http://www.scoop.it/t/s4-cultura-y-clima-organizacional>

Dessler, G. (1979). *Organización y administración enfoque situacional*. Madrid: Petrinice Hall.

Dickson, F. J. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge, Mass.: Harvard Uuniversity Press.

DOF. (04 de 06 de 2016). Obtenido de

<http://www.dof.gob.mx/normasOficiales.php?codp=3433&view=si>

Durham, E. R. (1984). Cultura e ideología. *Dados. Revista de Ciencias Sociales*, 71-89.

Fernández, A. R. (1993). La cultura en las organizaciones publicas y privadas. *Psicothema*, 237-260.

Gómez, C. (2001). Liderazgo: Conceptos, Teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología Universidad el Bosque*, 61-77.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Licio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Hofstede, G. (1984). *Consecuencias de la cultura*. California: Sage.

Hofstede, G. (1990). *Culturas y organizaciones: el software de la mente*. Nueva York: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (2001). *Consecuencias de la cultura: Comparación de valores, comportamientos, instituciones y organizaciones a través de las naciones*. California: Sage.

Hofstede, H. (10 de 05 de 2018). *Hofstede Insights*. Obtenido de Hofstede Insights:

<https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>

House, R. (1999). *Projet GLOBE*. Stamford: JAI press.

<http://lakehile.com/eishel.html>. (s.f.). Obtenido de <http://lakehile.com/eishel.html>:

<http://lakehile.com/eishel.html>

- Iesa, I. d. (1997). *iesa.edu.ve*. Recuperado el 05 de 06 de 2016, de Debates:
<http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/?p=3619>
- Jiménez Castro, W. (2000). *Evolución del pensamiento administrativo*. Costa Ricas: UENED.
- Kotter, J. (16 de Septiembre de 1997). HSM Management. (P. D. Casinelli, Entrevistador)
mct. (04 de 06 de 2016). Obtenido de <https://www.mct.es/sites/default/files/archivos/ISO-9001.pdf>
- O'Hinnigs, I. R. (1981). *Teorías de la cultura y métodos antropológicos*. Barcelona: Anagrama.
- Oviedo, A. &. (2008). Propiedades psicométricas de una escala: la consistencia interna. *Salud pública*, 831-839.
- Ponce, A. R. (1979). *Administración de Empresas*, pág. 330. México: McGraw-Hill.
- QUINN, K. C. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison Wesley, Reading MA.
- Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Rodriguez, C. (1990). The situation and national culture as contingencies for leadership behavior: Two conceptual models. *Sistema de educación* , 59.
- Schein, E. (1985). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza Janes.

Selltiz, C. J. (1980). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Rialp.

Stoner, J., Freeman, R., & Gilbet, D. (1996). *Administración*. México: Pearson.

Tamayo Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.

Taylor, F. (1994). *¿Qué es la administración científica? y principios de la administración científica*. México: Limusa.

Tylor, E. B. (1995). *Cultura primitiva*. Madrid: Ayuso.

Unesco. (02 de 11 de 2001). *Unesco.org*. Obtenido de http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

UNESCO. (12 de 05 de 2018). <http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/>.

Obtenido de Unesco.org: <http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/>

Vargas Hernández, J. (2007). *La culturocracia organizacional en México*. Cd.Guzmán, Jalisco: Edición electrónica .



ENH
DIMENSIONES CULTURALES



EDAD	_____	SEXO	M	F
DEPARTAMENTO	_____			
ANTIGÜEDAD	_____			

Instrucciones de llenado: seleccionar la casilla con el nivel de comodidad que te haga sentir cada apartado. ☺

Donde te sientes más cómodo

Donde 1 es menos cómodo y 5 es más cómodo

Sección I. Distancia al poder		1	2	3	4	5
1	Los jefes deben de tomar la mayoría de las decisiones sin consultar a sus subordinados.					
2	Es frecuente la necesidad de un jefe que utilice su autoridad y poder al tratar con los subordinados.					
3	Los jefes rara vez deberían pedir las opiniones de los empleados					
4	Los empleados no deben estar en desacuerdo con las decisiones de la administración					
5	Los jefes no deben delegar tareas importantes a los empleados					
6	Se obtienen mejores resultado si la persona a cargo no ejerce control sobre sus subordinados					
7	Llevo una relación de amistad con mi superior					

Sección II. Evasión a la incertidumbre		1	2	3	4	5
1	Es importante contar con las herramientas de trabajo e instrucciones a detalle, así que los empleados siempre saben lo que se espera para hacerlo					
2	Los jefes, esperan que los trabajadores sigan de cerca las instrucciones y procedimientos					
3	Reglas y regularidades son importantes porque Informan a los trabajadores, lo que la organización espera de ellos					
4	Procedimientos operativos estándar son útiles para Los empleados en el trabajo.					
5	Las instrucciones para las operaciones son importantes para los empleados en el trabajo.					
6	Me siento presionado cuando percibo inestabilidad en mi trabajo					
7	Tengo oportunidad de desarrollo laboral					
Sección III. Masculinidad vs Feminidad		1	2	3	4	5
1	Las reuniones generalmente son más eficaces cuando las dirige un hombre					
2	Es más importante que los hombres tengan una carrera profesional que las mujeres tengan una carrera profesional					
3	Cualquier trabajo puede ser desempeñado igual por hombres, o bien, por mujeres					
4	Resolver problemas en una empresa requiere de un enfoque activo y forzoso, que es típico en hombres					
5	Es preferible tener un hombre en un alto nivel en lugar de una mujer.					

6	Las oportunidades en la empresa son iguales tanto en hombres como en mujeres					
7	Los hombres suelen resolver problemas con el análisis lógico; Las mujeres suelen resolver problemas con la intuición.					
Sección IV. Colectivismo		1	2	3	4	5
1	El bienestar del grupo es más importante que el individuo					
2	El éxito del grupo es más importante que el éxito personal.					
3	Es importante ser aceptado por los miembros de un grupo de trabajo					
4	Los empleados deben perseguir sus objetivos considerando el bienestar del grupo.					
5	El trabajo en equipo me hace sentir seguro ya que arroja mejores resultados					
6	Respeto las opiniones de los demás					
7	Mi trabajo contribuye al logro de los objetivos de la institución					
Sección V. Orientación del tiempo		1	2	3	4	5
1	Es importante planear el trabajo					
2	A mayor preparación académica y/o experiencia mejores oportunidades laborales					
3	Al cumplir con mis funciones mi trabajo es reconocido					

**ESTE INSTRUMENTO, ENTONCES SE UTILIZA PARA FINES LEGALES CON
OBJETIVO ACADÉMICO SOLAMENTE.**

Índice de figuras

Figura 1 Estructura de la investigación. (Fuente: elaboración propia).	5
Figura 2. Conceptos organizacionales. (Fuente: elaboración propia).	12
Figura 3. Influencia de la Cultura Organizacional en la Satisfacción. (Fuente: elaboración propia).	21
Figura 4 Aportes teóricos con respecto a los paradigmas que estudia la cultura organizacional. (Fuente: elaboración propia).	23
Figura 5. Fuente: elaboración: Rendón y Montaña, aumentado por Pérez Mayo (2012).	24
Figura 6. Comportamiento humano. (Fuente: elaboración propia a partir de la teoría de las relaciones humanas).	27
Figura 7. Teoría Cultural de Cameron y Quinn (Fuente: elaboración propia).	31
Figura 8. Modelo de valores en competencia. Fuente: elaboración (Cameron y Quinn 1999).	34
Figura 9. Modelo de las 5 dimensiones culturales. (Fuente: elaboración propia).	35
Figura 10. Diseño de la investigación. (Fuente: elaboración propia).	38
Figura 11. Encuestas aplicadas según el género. (Fuente: elaboración propia).	41
Figura 12. Histograma departamentos. (Fuente: elaboración propia).	43
Figura 13. Mapa conceptual del desarrollo del capítulo. (Fuente: elaboración propia).	50
Figura 14. Estructura organizacional de ENH. (Fuente ENH).	54
Figura 15 Resultados dimensión Distancia al poder. (Fuente: elaboración propia).	57
Figura 16. Resultados de la dimensión Evasión a la incertidumbre. (Fuente: elaboración propia).	60
Figura 17. Resultados de la dimensión Masculinidad vs Femenidad. (Fuente: elaboración propia).	62

Figura 18. Resultados totales de la dimensión de la Masculinidad vs Feminidad. (Fuente: elaboración propia).....	64
Figura 19. Resultados del Colectivismo/Individualismo. (Fuente: elaboración propia).....	65
Figura 20. Resultados de la Orientación al tiempo. Fuente de elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.	67
Figura 21. Resultados de México. (Fuente: elaboración herramienta de comparación de Hofstede).	68
Figura 22. Resultados generales del instrumento. (Fuente: elaboración propia).	69
Figura 23. Resultados generales de todas las dimensiones. (Fuente de elaboración propia)...	70

Índice de tablas

Tabla 1 Elementos de la cultura organizacional.....	18
Tabla 2 Tabla de Antigüedad	40
Tabla 3 Departamentos	42
Tabla 4 Escala de Likert.....	44
Tabla 5 Instrumento de las 5 Dimensiones de Hofstede	45
Tabla 6 Estadística de confiabilidad	46
Tabla 7 Interpretación de un coeficiente de confiabilidad	47
Tabla 8 Descripción departamental.....	52
Tabla 9 Instrumentos aplicados.....	55
Tabla 10. Características de la distancia al poder	56
Tabla 11 Características comunes de culturas Femeninas y Masculinas:	63