



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E
INFORMÁTICA

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

Análisis de la Cultura Organizacional en una Empresa Embotelladora del
Estado de Morelos

T E S I S

Que para obtener el Grado de Maestría en Administración de Organizaciones

Presenta

Angélica Miranda Domínguez

Director de Tesis

Dr. Augusto Renato Pérez Mayo

Co-Director de Tesis

Dr. Fernando Romero Torres

Revisores:

Dra. Nohemí Roque Nieto

Mtra. Marisela Orduña Cano

Mtra. Elena Vanessa Guadalupe Martínez Posada

Cuernavaca, Morelos

Octubre 2019



Cuernavaca, Morelos a 28 de Octubre del 2019

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Angélica Miranda Domínguez, certifico que la Disertación titulada, **Análisis de la cultura organizacional en una Empresa Embotelladora del Estado de Morelos**, la cual presento como requisito para optar por el grado de Maestro en Administración de Organizaciones en la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos en el país México, es el producto de mi labor investigativa.

Asimismo doy fe de que este trabajo ha observado las normas establecidas en el Reglamento de la Universidad y del posgrado de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos para su realización.

Con lo anterior, deslindo a la institución de toda acción que genere plagios y asumo toda responsabilidad.



Angélica Miranda Domínguez

Matrícula 10010003



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Cuernavaca, Morelos a 6 de octubre del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de **DIRECTOR de Tesis**, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante **Angélica Miranda Domínguez**, con matrícula **10010003**, con el título **Análisis de la Cultura Organizacional en una Empresa Embotelladora del Estado de Morelos** por lo cual me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Dr. Augusto Renato Pérez Mayo
Profesor- investigador
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Cuernavaca, Morelos a 9 de octubre del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de REVISOR de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante **Angélica Miranda Domínguez, con matrícula 10010003**, con el título **Análisis de la Cultura Organizacional en una Empresa Embotelladora del Estado de Morelos** por lo cual me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia


Dr. Fernando Romero Torres
Profesor-Investigador
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Cuernavaca, Morelos a 8 de octubre del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de REVISOR de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante **Angélica Miranda Domínguez, con matrícula 10010003**, con el título **Análisis de la Cultura Organizacional en una Empresa Embotelladora del Estado de Morelos** por lo cual me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Dra. Nohemí Roque Nieto
Profesora
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Cuernavaca, Morelos a 28 de octubre del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante **Angélica Miranda Domínguez**, con matrícula **10010003**, con el título **Análisis de la Cultura Organizacional en una Empresa Embotelladora del Estado de Morelos** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Mtra. Marisela Orduña Cano
Profesora
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Cuernavaca, Morelos a 28 de octubre del 2019.

DRA. LAURA PATRICIA CEBALLOS GILES
DIRECTORA DE LA FCAeI
PRESENTE

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado Maestría en Administración de Organizaciones, del estudiante **Angélica Miranda Domínguez**, con matrícula **10010003**, con el título **Análisis de la Cultura Organizacional en una Empresa Embotelladora del Estado de Morelos** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que la estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta
Una universidad de excelencia

Mtra. Elena Vanesa Guadalupe Martínez Posada
Profesora
Facultad de Contaduría, Administración e Informática

Agradecimientos

Le doy gracias a Dios por siempre guiar mi camino.

A mis padres por su infinito amor y paciencia.

A mi hija Annie Regina, sabes que desde que naciste eres el motor de mi vida, sorry por los viernes en la Universidad y tu amor incondicional.

A mi tía Hosbelia por la calidez, el cariño, por las muestras de afecto, la paciencia y las desveladas que nos pegamos, durante este proceso.

Gracias a todos los que me apoyaron de alguna manera a darle forma y estructura a la presente tesis a mis compañeros de Gepp.

A Francisco Yeo, por la paciencia y animarme a desarrollarme cada día.

Gracias especiales al Dr. Renato, ya que después de 3 cambios de tutor, logró quedar con su asesoría, cariño y paciencia.

Nuevamente mil gracias!

Angélica

INDICE

Capítulo I Estructura de la Investigación	1
1.1.-Definición del problema.....	2
1.2. Objetivos	3
1.2.1. Objetivo general.....	3
1.2.2. Objetivos específicos	3
1.3. Hipótesis.....	4
Capítulo II. Marco Teórico Conceptual.....	5
2.1 Teoría de las relaciones humanas.....	6
2.2 La organización	8
2.3 ¿Qué es Cultura?	10
2.4 Cultura Organizacional.....	11
2.5 Dimensiones transculturales y organizacionales de Hofstede.....	12
2.6 Modelos de la cultura organizacional.....	20
2.7 Sociología de la cultura de las organizaciones.....	25
2.8. Modelo de Valores en Competencia (MVC) de Cameron y Quinn	27
2.9 Cultura corporativa de Denison.....	35
2.10. Administración del comportamiento de Rensis Likert.....	37
Capítulo III. Metodología.....	39
3.1 Tipo y características del diseño de la investigación.	40
3.2 Población y Muestra:.....	41
3.2.1 Unidad de análisis.	41
3.2.1. Tamaño de muestra.	42
3.3 Instrumento de recolección de datos.	42
3.4 Encuesta.....	43
3.5 Confiabilidad.....	46

CAPÍTULO IV.	48
PRESENTACION DEL CASO DE ESTUDIO Y RESULTADOS	48
4.3. Análisis y resultados	51
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	62
Referencias.	68

Índice de Tablas.

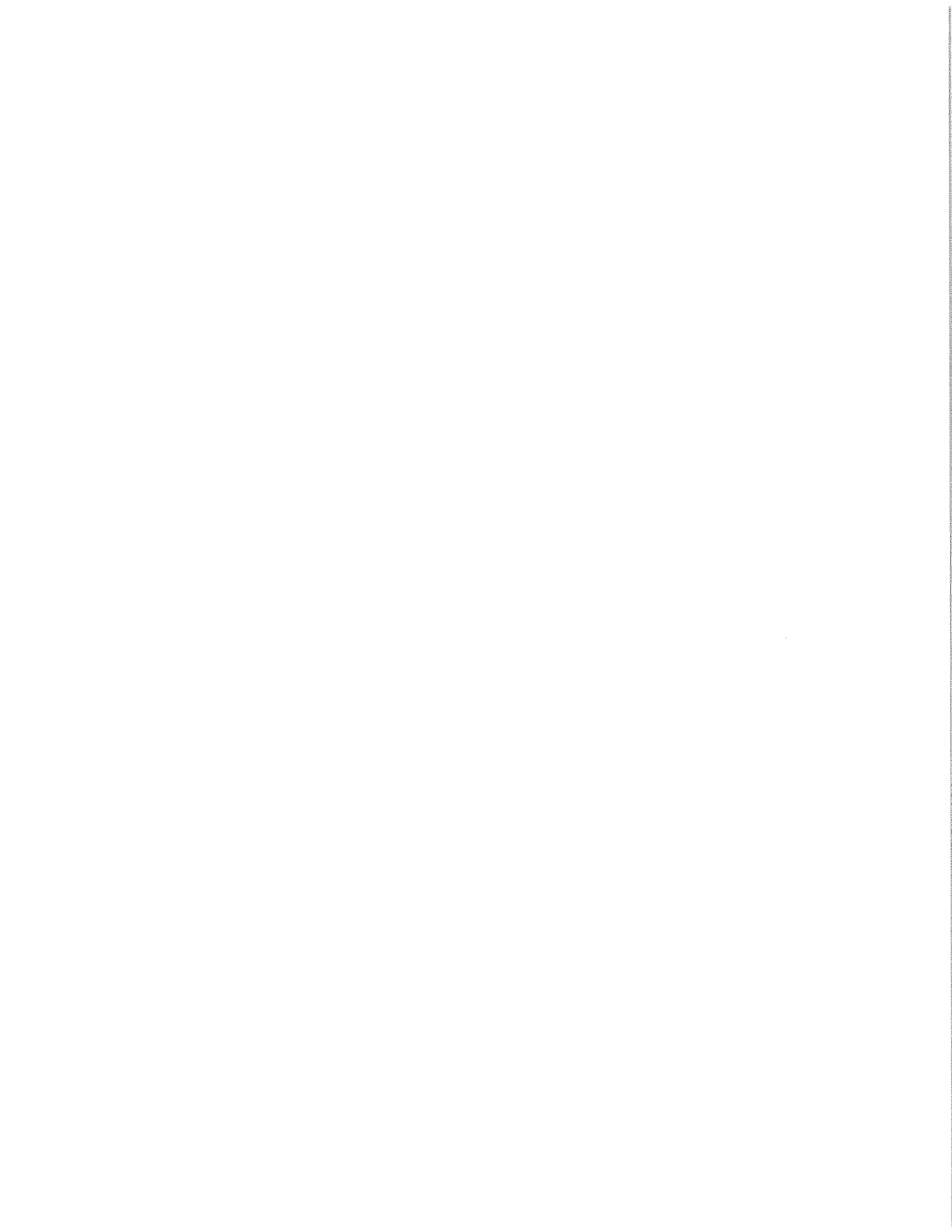
Tabla 1. Características de la población	42
Tabla 2. Resultados promedio de las dimensiones culturales del modelo OCAI.....	51

Índice de Gráficas.

Gráfica 1. Resultados del ítem 1 de características dominantes del modelo OCAI.	52
Gráfica 2. Resultados del ítem 2 de líder organizacional del modelo OCAI.	54
Gráfica 3. Resultados del ítem 3 de factor cohesión del modelo OCAI.....	56
Gráfica 4. Resultados del ítem 4 de clima organizacional del modelo OCAI.....	57
Gráfica 5. Resultados del ítem 5 de criterio de éxito del modelo OCAI.....	58
Gráfica 6. Resultados del ítem 6 de Estilo de Management del modelo OCAI.	60

Índice de Figuras.

Figura 1. Estructura de la Investigación.	1
Figura 2. Marco Teorico Conceptual.....	5
Figura 3. Modelo Iceberg de Cultura Organizacional.	21
Figura 4. Modelo de la Cultura Organizacional de Denison.	23
Figura 5. Variables del Entorno que Afectan el Comportamiento Organizacional.....	24
Figura 6. Modelo de Valores por Competencia.....	35
Figura 7. Metodología.	39
Figura 8. Presentación del Caso y Resultados.....	48
Figura 9. Regiones de la República Mexicana donde tiene presencia la empresa.	49
Figura 10. Organigramas de la entidad analizada.....	50



Capítulo I Estructura de la Investigación

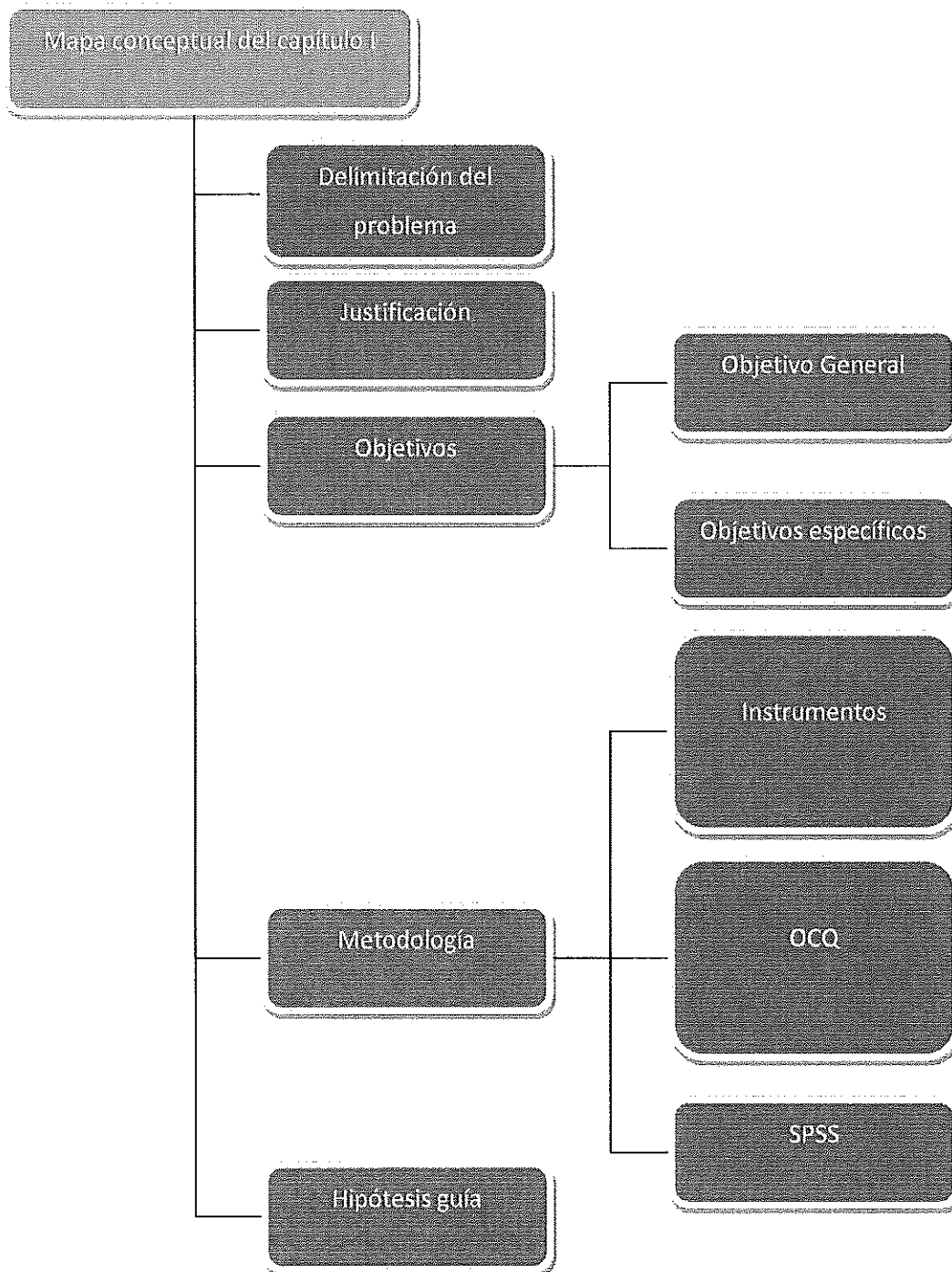


Figura 1. Estructura de la Investigación.

El presente trabajo, tiene como principal objetivo identificar, aplicando el modelo de Cameron y Quinn el tipo de cultura organizacional, que existe en la embotelladora donde actualmente laboro, ya que desde la fusión de las tres compañías anteriores que existían, en 2012, no se ha realizado un ejercicio similar; que arroje una idea clara de cómo está reflejada y saber si el estilo de liderazgo que se está empleando, está permeando en los colaboradores.

1.1.-Definición del problema

La embotelladora es una empresa mexicana; la compañía es relativamente nueva en el mercado mexicano, cuenta con aproximadamente siete años desde su fundación; actualmente, no cuenta con un diagnóstico de cultura organizacional. Por lo que se ha cavilado la cultura organizacional como un tema de suma importancia en la empresa, tener este estudio que nos permita equiparar si se va logrando el objetivo planteado por la estrategia nacional.

En la empresa consideramos necesario se examine la cultura organizacional, no limitándonos desde un punto de vista clásico en cuanto a los valores y creencias que pueden prevalecer en la empresa. Consideramos necesario se acometa la cultura desde un punto de vista vanguardista para percatarse cómo se intuye la cultura en la mente de los trabajadores, y como la cultura ha contribuido internamente en la organización, a su vez estar al tanto cómo la cultura se ha desarrollado en su entorno externo e influido en la imagen de la compañía, para que pueda ser considerada una empresa de éxito por nuestros clientes. Debido a las diversas definiciones de cultura, consideramos es importante se diagnostique cual es la cultura que se ha desarrollado y definido por parte de los líderes desde hace años, para comprobar si la cultura desarrollada ha marcado alguna aportación importante en la organización. Al momento se desconoce el proceso cultural que se ha desarrollado a lo largo del tiempo; como también no se tiene conocimiento si las conductas que han desarrollado las personas en la compañía han sido afectadas por inestabilidades que han agraviado la cultura en la actualidad, es decir, entre lo que se dice y lo que se hace no exista una coherencia en base a los principios establecidos en la organización. Además, no se ha podido constatar si la cultura prevaleciente sea funcional a las estrategias de la compañía y determinar si la cultura se ha enfocado al liderazgo de los productos ofrecidos, servicio al cliente o

productividad, y cuál de los aspectos antes mencionados se le han prestado mayor atención y privilegios.

En la embotelladora no se cuenta con resultados de encuestas u otros instrumentos que nos permitan tener información fidedigna referente a la cultura organizacional prevaleciente, y nos permita conocer qué tipo de cultura predomina o cuál se está fomentando, para poder tomar mejores decisiones, y comunicárselas al cuerpo directivo y les puedan permitir tener un panorama de lo que se está viviendo en una parte de sus colaboradores.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Diagnosticar la Cultura Organizacional de la embotelladora, ubicada en el estado de Morelos, a través del modelo teórico-metodológico de Cameron y Quinn

1.2.2. Objetivos específicos

Objetivo I. Identificar el tipo de cultura adhocrática existente en la organización embotelladora

Objetivo II. Identificar el tipo de cultura de Clan existente en la empresa embotelladora

Objetivo III. Identificar el tipo de cultura de Mercado existente en la empresa embotelladora.

Objetivo IV. Identificar el tipo de cultura Jerárquica existente en la empresa embotelladora

1.3. Hipótesis

Hi. Existe una cultura orientada hacia la adhocracia, la jerarquía, el clan y el mercado, por tratarse de una empresa de consumo.

Ho. No existe una cultura orientada a la adhocracia, la jerarquía, el clan y el mercado, en la embotelladora.

Capítulo II. Marco Teórico Conceptual



Figura 2. Marco Teórico Conceptual.

En el presente capítulo, se estableció una revisión de las teorías alusivas a la cultura organizacional. Al estatuir información que coadyuva a entender la complejidad de una organización y su cultura, a partir de teorías, dimensiones, modelos, factores sociológicos y otros elementos de interés que integran el concepto de cultura organizacional. Cabe recalcar, que las investigaciones relacionadas a la cultura organizacional y clima organizacional están estrechamente vinculadas a pesar de ser dos campos distintos de investigación, pero debido a la similitud y alcances que tienen ambos campos de investigación, se ha propuesto un acercamiento con enfoque integral para ambos temas de estudio. Además, los conceptos de cultura organizacional tienen sus raíces en investigaciones de cultura (Yeong y Ngee, 2014) y esta última tiene también su influencia en clima organizacional, por lo que, sólo se detallará información de los temas antes mencionados de modo informativo para poder tener un enriquecimiento cultural y académico en el capítulo

2.1 Teoría de las relaciones humanas

En la teoría de las relaciones humanas se han planteado diferentes teorías, entre las más destacadas se encuentran la de autores como: Maslow, McGregor, Argyris, Likert etc. Las cuales son concernientes al comportamiento de los seres humanos en las industrias, en las teorías desarrolladas se han podido identificar elementos indispensables que han contribuido en el desempeño de las personas en sus respectivas organizaciones. De hecho, las teorías pueden diferir en sus aportaciones, pero en cuanto a los hallazgos e implicaciones que estas tienen, se pueden encontrar muchas similitudes en cuanto a la manera de valorar y evaluar a los trabajadores, teniendo las teorías relevancia por: la apertura de confianza, formas de comunicación, como también las suposiciones y principios en las que fueron fundamentadas. El fundamento de las relaciones humanas radica en los aspectos sociales, psicológicos y económicos que tuvieron repercusión benéfica en los objetivos organizacionales a nivel productividad.

Referente a los principios y suposiciones en los que se basaron las teorías de las relaciones humanas, se consideraron diversos aspectos como: educación, cultura, liderazgo, motivación etc. En los cuales, podían orientar el desempeño de las personas para lograr la productividad, por consiguiente, también involucró generar un pensamiento y comportamiento en los trabajadores que les permitiera adaptarse a otro tipo de habilidades en sus áreas de trabajo.

En relación con los principios que dieron fundamento a las teorías de relaciones humanas, se basaron en generar climas de confianza, competencia y cooperación colectiva de todos los individuos. Sin duda, fue necesario establecer objetivos alcanzables que a su vez fueran desafiantes, visibles y compartidos en todas las áreas de la empresa. Asimismo, los resultados podrían reflejar mayor eficiencia y eficacia en el trabajo, como también una moral y compromiso altos por parte de los trabajadores y por ende se obtuvieron beneficios al lograr mejores relaciones humanas entre sindicatos y dirección organizacional (Rastogi, 1987).

En la teoría de las relaciones humanas, hemos podido observar como la cultura se fue considerando desde el punto de vista de los trabajadores en las industrias, en base a las tradiciones y prácticas locales que se aplicaban en los procesos de producción, al mismo tiempo se reconocían los valores y conocimientos correspondientes a la forma de operar de una industria. Por otra parte, la cultura organizacional y sus orígenes no son propios de la teoría de relaciones humanas; inclusive estudios referentes a cultura de acuerdo con las teorías administrativas existentes, la cultura la podemos vislumbrar en la teoría de Max Weber, debido a valores comunes que compartían las personas, pero visto desde un principio de burocracia. Otra teoría administrativa es la de Henry Fayol, cuando se reconoció la importancia de desarrollar el espíritu de la corporación entre el personal, lo cual implicaba que los administradores logaran que los trabajadores tuvieran relaciones interorganizacionales.

La cultura poco a poco fue teniendo relevancia en las teorías administrativas conforme surgían nuevas prerrogativas relacionadas en cuanto a la forma de trabajar en las industrias; uno de los estudios que marcaron la diferencia concerniente a la forma de realizar el trabajo, fue el estudio realizado por Elton Mayo, el estudio no se limitaba a la vinculación de la iluminación y sus efectos en las personas, también se pudo destacar como los trabajadores desarrollaban colectivamente creencias y valores que influían en su productividad, de este modo se generaron nuevos puntos de vista psicológicos que dieron fundamento a la escuela de relaciones humanas; lográndose tener estudios más amplios desde técnicas de observación cualitativas, para posteriormente aplicar técnicas cuantitativas. El término cultura fue aplicado a las organizaciones hasta finales de los 70's e inicios de los 80's, cuando se referían a las organizaciones como sistemas sociales y se comenzaron a realizar estudios de cultura

organizacional en los que se comprendían el compromiso y satisfacción de los trabajadores como aspectos no racionales de las organizaciones.

Durante la década de 1980 y 1990 nuevas investigaciones correspondientes a cultura organizacional en ámbitos cross culturales comenzaron a surgir, en dichas investigaciones se introdujeron nuevas técnicas metodológicas que permitieron tener acercamientos entre estudios de cultura organizacional y estudios de humanidades. Al mismo tiempo, consultores de negocios reconocieron el potencial de moldear las relaciones cooperativas de los trabajadores y sus beneficios en la administración. La cultura a través de los años ha tenido evoluciones e influencia desde diferentes perspectivas en las teorías que se han propuesto, en ellas se han podido identificar oportunidades como también limitaciones en diferentes contextos de las organizaciones (Morrill, 2008).

2.2 La organización

En la mayoría de las sociedades industriales la administración es de vital importancia, lo que hace necesario tener una comprensión clara de las relaciones que existen entre las organizaciones y las personas para su correcta administración, una organización no es limitarse a describir un conjunto de procesos o una estructura específica, muchas de las organizaciones están formadas por talento humano que interactúa con otros semejantes para ejecutar funciones claves que contribuyan al logro de objetivos (Ferdous, 2016). Por otra parte, una organización puede ser considerada como una entidad social que forma parte de un sistema, con una estructura coordinada y orientada a la consecución de metas que están vinculadas con su medio ambiente externo (Daft, Murphy y Willmott, 2010).

Como consecuencia de los cambios tecnológicos y las nuevas formas de conseguir productividad en las organizaciones, implica que las empresas sean consideradas fenómenos sociales universales, debido que los cambios en su entorno, pueden ser un elemento clave, que puede impactar de manera positiva o negativa en el desempeño y la forma en que una organización realiza sus operaciones. Por esta razón una organización existe debido a la interacción de las personas que interactúan entre sí, pero sin dejar de ser un sistema en el que sus miembros pueden tener diferentes intereses, conocimientos y preferencias en cuanto a la forma de conseguir objetivos (Chun-Xia Yang, Liu y Wang, 2013).

En los párrafos anteriores, se destaca la importancia de tener organizaciones conformadas por grupos de personas, con la finalidad de lograr objetivos que de manera individual no se podrían lograr, la mejor manera de lograr objetivos o metas es mediante la propia organización, en la cual se puede determinar el éxito o fracaso de la misma, de manera que, las personas deben de crear un orden y relaciones entre todos los elementos y dar forma a una estructura organizativa, que les permita determinar la forma funcional y rentable de la empresa. En cierta medida la mayor parte de las organizaciones están influenciados por factores que son producto de la dinámica de la organización o de su entorno, aun así, pueden verse afectados cuando la estructura de la empresa no puede satisfacer requisitos de adaptabilidad de un entorno determinado (Tran y Tian, 2013).

Las organizaciones y las sociedades están en constante interacción por los productos y servicios de los que es necesario hacer uso, lo anterior implica que la mayoría de las personas inclusive desde su nacimiento tuvieron interacción con una organización como: hospitales, bancos, universidades, etc. En la actualidad, las personas de diversas sociedades dedican gran cantidad de horas laborando para una empresa, en consecuencia, en administración se reconoce la importancia del talento humano y sus contribuciones hacia el logro de objetivos de manera cooperativa y colectiva. Sin embargo, las organizaciones no podrían existir sin la interacción con sus proveedores, clientes, competidores etc., en algunos casos las organizaciones buscan trabajar colectivamente con sus competidores y poder conseguir un beneficio mutuo y les permita seguir adaptándose a las nuevas necesidades que se dan en sus entornos propiciando la innovación. Mediante las actividades que lleva a cabo una organización, implica la creación de un valor para los clientes como para los propios empleados, dado que, lograr brindar el valor que es indispensable para tener motivados a los empleados, entonces implica actuar de manera responsable ante los cambios del ambiente y propiciar el crecimiento organizacional (Daft, 2010).

2.3 ¿Qué es Cultura?

Referente a la terminología cultura existen diversas definiciones, la cultura puede ser considerada como un fenómeno colectivo que puede estar vinculado con diversas colectividades, es decir, cada colectividad se encuentra integrada por una variedad de individuos, por lo tanto, cada individuo posee características propias, que le permitirán al individuo formar parte de un grupo en una cultura específica, de manera que, las características de la persona le darán la oportunidad de integrarse a otra cultura de sociedad que elija convivir.

La cultura es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de otras personas respecto de otros. Al definir cultura organizacional podemos referirnos a la forma de como los trabajadores que integran una organización, interactúan unos con otros en sus áreas de trabajo, de manera distinta a otras organizaciones (Jones, 2007).

En efecto, la cultura empresarial puede contribuir o afectar en los objetivos que se tengan definidos en la organización. Dicho de otro modo, el término cultura puede ser referido hacia una clase social, una generación, un grupo étnico etc., es muy común encontrar en una cultura diversos elementos como: usos, costumbres, modelos, líderes, actividades colectivas, actitudes, entre otros. En conjunto, los elementos antes descritos pueden ser adquiridos por las personas desde su niñez, por consecuencia, con el paso del tiempo la persona tiene más arraigada en su mente una cultura determinada, que fue enseñada en su hogar, escuela, trabajo, sociedad etc., en las que tuvo el desarrollo como persona (Jones, 2007).

La cultura e historia de un país, como las subculturas y culturas organizacionales, pueden tener mucha influencia en los comportamientos de las personas, como también los comportamientos pueden influir en los procesos de una estructura organizacional; por tal motivo, cuando se busca evaluar, recompensar, motivar y conocer determinados patrones de conducta, para verificar el rendimiento y satisfacción del trabajador, es indispensable tener en cuenta los diferentes aspectos culturales que pueden existir en una organización, y de esta manera evitar conflictos (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2012).

2.4 Cultura Organizacional

Para tener claridad respecto a cultura organizacional, es indispensable tener discernimiento de lo que implica la terminología cultura, la cultura desde hace varias décadas ha sido comprendida desde distintos puntos de vista, por ejemplo, en la antropología, la cultura es referirse a las costumbres y rituales de las sociedades, sin embargo, la cultura desde un enfoque administrativo es hacer énfasis a las prácticas que se desarrollan en la organización, es decir, cómo interactúan las personas con respecto a los valores y credos de la compañía, de ahí que, la cultura de una empresa es el resultado de un complejo proceso de aprendizaje grupal, que puede abarcar aspectos conductuales, emocionales y cognitivos, logrando tener estabilidad de un grupo para tener sobrevivencia, crecimiento, adaptación y evolución al ambiente (Schein, 2004).

Como se ha estipulado, la cultura es hacer mención de diversos aspectos como lo son: creencias, hábitos, valores, normas, principios etc., que han sido llevados a la práctica por las personas que integran una organización, y por consecuencia, han tenido efectos en cuanto a la forma de llevar a cabo sus actividades, toma de decisiones, comportamientos a seguir entre otros aspectos (Yassin, Salim y Sahari-Ashaari, 2013).

La cultura de una empresa contribuye a generar un sentido de identidad, permitiendo que se logre determinar cómo se han desarrollado creencias, formas de comunicación, liderazgo y la manera de establecer cómo funcionan, la cultura ayuda a comprender a una organización, como han funcionado a lo largo de su historia, e identificando las normas que se han aplicado en el pasado e influido en el comportamiento de las personas en el presente (O'Donnell y Boyle, 2008).

De acuerdo con el autor Hofstede (2001) la cultura es el pensamiento colectivo programado de las mentes de las personas, para crear una diferencia entre los miembros de un grupo y otro. Lo anterior implica, que cada persona a lo largo de su vida ha desarrollado desde temprana edad diversas formas de actuar, pensar y sentir, por ende, forman parte de la mente de una persona y determinara un comportamiento específico en un grupo de una organización; conviene destacar que la cultura se considera un fenómeno colectivo, debido

que se involucran personas dentro de un mismo ambiente social (Hofstede, Hofstede y Minkov, 2010).

Recapitulando, existen diversas definiciones respecto a cultura, pero solo se han considerado aquellas aportaciones que permitan comprender la cultura organizacional. La cultura para una organización se enfoca hacia una colectividad grupal y no de manera individual, es muy claro que la cultura no es precisamente un atributo visible, pero la cultura se puede percibir en comportamientos que pueden ser comunes en algunas personas de la organización, pero no en todas (Hofstede y McCrae, 2004).

Ahora que se ha comprendido la cultura desde un punto de vista administrativo, es claro que cada organización tiene una cultura definida en base a sus valores, normas, suposiciones que se rigen dentro de una empresa, la cultura organizacional también puede ser definida desde diferentes perspectivas en base a: toma de decisiones, estilos de liderazgo, sistemas de recompensa, formas de colaboración y comunicación entre otros aspectos que se hayan adoptado en base a la cultura generada en cada organización, de cualquier modo, la cultura organizacional tiene mucha relación con las actividades y comportamientos de las personas en una compañía (Tang, Li y Zhang, 2015).

2. 5 Dimensiones transculturales y organizacionales de Hofstede

El Dr. Geert Hofstede investigador alemán, tuvo grandes contribuciones con respecto a sus investigaciones relacionadas con cultura organizacional, en la actualidad se siguen reconociendo sus aportaciones en investigaciones de cultura nacional e interculturales, sus trabajos han sido enfocados a nivel internacional, sus trabajos iniciaron en IBM en el departamento de reclutamiento de personal, en donde detectó problemas de conducta y fue cuando considero que la cultura es como una programación mental colectiva donde se puede distinguir un grupo de personas en relación con otros.

Entre la década de los 60 y 70's tuvo la oportunidad de recopilar datos de diversos países, con la finalidad de describir culturas mediante una base empírica que le permitiera desarrollar un modelo, en el cual se lograran identificar patrones culturales de determinados grupos. La cultura organizacional nos permite conocer como las personas establecen relaciones unos con

otros, como también nos ayuda a esclarecer cómo las personas de la empresa están conectadas con el mundo exterior, en comparación con otras industrias en las cuales se puede destacar de sus competidores más cercanos. (Ríos, 2008).

En la década de los 80 se analizó como los valores culturales influyen en el comportamiento de una persona, en el análisis se mencionan cinco dimensiones culturales (Jones, 2007), que se describen a continuación:

1. **Distancia del poder.** - Se refiere a el grado de distribución desigual tanto de poder y bienestar que puede ser tolerado, lo anterior implica los niveles jerárquicos en un lugar de trabajo y la distancia entre los estratos sociales, por ejemplo, en algunos países la comunicación es mediante una cadena de mando, mientras que en otros países la comunicación puede ser directa, es decir, tener comunicación directa de trabajador a jefes y viceversa. En términos generales se refiere a las diversas soluciones que se pueden tener y enfrentar el problema de la desigualdad humana (Jones, 2007).

La distancia del poder es una característica cultural en la que se puede observar como las personas que tienen menos poder puede llegar a aceptar la desigualdad en el poder y considerarla como algo normal en su vida diaria, por esta razón, la desigualdad que pueda existir en una cultura determinada variará el nivel de tolerancia respecto a otra cultura (Hofstede, 1986).

Dicho de otro modo, la distancia de poder también puede ser considerada como el grado en que los miembros de una sociedad aceptan las diferencias de estatus y poder que pueden existir entre ellos mismos, pero considerando normas y valores culturales; dependiendo de la distancia de poder prevaleciente en una organización, se determinarán los derechos y privilegios que podrán tener las personas en base al nivel jerárquico en el que se encuentren (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2012).

2. **Individualismo vs colectividad.** - Es la manera en como las personas prefieren trabajar, ya sea de manera individual o en grupos, la forma de trabajar de las personas puede variar de un país a otro. Se busca primordialmente la integración de las personas en colectividad

(Jones, 2007). Cuando se habla de una cultura individualista, es referirse que las personas se ocupan de sus propios intereses, como también el interés inmediato de su familia (hijos, esposa o marido), luego entonces, cuando se habla de una colectividad en una organización, implica que los grupos protegen los intereses de sus miembros buscando tener lealtad de por vida (Hofstede, 1986).

El individualismo se puede definir en términos de la actitud y grado de libertad que posee la persona para tomar decisiones, en el individualismo se hace énfasis en la consecución de objetivos, satisfacción de necesidades y obtener éxitos que contribuyan a un beneficio. En el caso del colectivismo, se orienta hacia un bienestar de los integrantes de un grupo, pero considerando los posibles sacrificios y compromisos que deberán enfrentar. (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2012).

3. **Masculinidad vs feminidad.** - No se refiere al dominio de un género en particular, se toma en consideración como en determinados países, reflexionan los rasgos masculinos ideales para tener asertividad, rendimiento, autoridad y éxito, mientras que las características femeninas puedan ser útiles en otros ámbitos. En cierta manera es considerar la división de los roles entre hombres y mujeres como también los aspectos emocionales de ambas personas (Jones, 2007).

Dependiendo del país donde se considere la dimensión de masculinidad vs feminidad se identificará una variación en el resultado, lo anterior es consecuencia de los roles sociales que desempeñan cada persona, es decir, el papel que juega la mujer en diversas sociedades, lo orientan por dar luz a niños y el cuidado que deben tener de los mismos, de ahí que, el papel del hombre tiene una variación distinta. Sin embargo, en una organización en ambos sexos se espera un nivel de competencia y asertividad para logro de objetivos (Hofstede, 1986).

En la dimensión de masculinidad se orienta que la persona debe tener asertividad dominio e independencia, mientras que en la dimensión de femineidad está enfocada que la persona tiene interdependencia, aspectos emocionales y compasión, haciendo énfasis en

su calidad de vida y no tanto en cuanto a rendimiento personal y logros que puedan ser visibles (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2012).

4. **Evitar incertidumbre.** - Se analiza como las personas reaccionan ante circunstancias inciertas que representan una amenaza para ellos en un futuro, permite conocer si las personas tienen control del suceso o en su caso está fuera de sus manos; en base a lo anterior, identificar las personas que requieren de reglas claras y directrices que les permitan manejar eventos de incertidumbre y les permita una mejor toma de decisiones. En esta etapa también se busca conocer el grado de presión o estrés de las personas ante un futuro incierto (Jones, 2007).

Evitar incertidumbre implica percatarse del nivel de comodidad que perciben las personas ante eventualidades o eventos que no requieren habilidades de exactitud, hasta cierto punto, las personas pueden considerar no necesarias determinadas reglas en la organización. Sin embargo, las personas que han estimado un alto nivel de incertidumbre están conscientes que deben enfrentar las amenazas que se presentan brindando seguridad extrema a la organización (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2012).

La incertidumbre involucra como una sociedad aborda la ideología que el factor tiempo se ejecuta de una manera, es decir, como una sociedad ha vivido el pasado y el presente sin sopesar cómo será el futuro, entonces, las organizaciones que consideran la incertidumbre buscarán evitar riesgos creando ambientes seguros mediante políticas, leyes entre otras prácticas que puedan generar un comportamiento específico en las personas (Hofstede, 1983).

5. **Orientación largo plazo vs corto plazo.** - Se refiere a la orientación de las personas a encauzar sus esfuerzos hacia el presente o futuro, en el cual puedan obtener una gratificación de sus necesidades emocionales, materiales, sociales etc. Las personas con orientación a largo plazo tienen un compromiso alto debido al gran ahínco que aplican, tener orientación a corto plazo indica que las personas están sujetas a cambios constantes (Jones, 2007). La orientación a largo plazo conlleva como la cultura de una organización orientará sus esfuerzos que coadyuven al logro de abarcar más mercados, en vez de

limitarse a obtener ganancias a corto plazo (Rinuastuti, Hadiwidjojo, Rohman y Khusniyah, 2014).

Asimismo, la orientación a largo plazo permite perfeccionar nuevas competencias y habilidades en los empleados, para que puedan tener conocimientos y experiencias que sean imprescindibles para oportunidades futuras. La orientación a corto plazo conlleva a que las personas no dejen de considerar las decisiones y actividades que se han tomado en el pasado y presente, para poder tener resultados positivos e inmediatos acorde a la circunstancia que se presente (Ogbuigwe, 2013).

Las dimensiones descritas se han podido aplicar a problemas transculturales que han tenido efectos considerables tanto en lo académico como en lo profesional; las dimensiones tienen un rol muy importante en una cultura empresarial, considerando que toda organización está conformada por personas, las cuales tienen interacción sin importar su zona geográfica y las personas tienden a manifestar un comportamiento determinado acorde a las dimensiones antes mencionadas.

El Dr. Hofstede ha trabajado con otros autores como Franke y Bond, con quienes detectaron que, debido a la globalización comercial existente, es inapelable que los gerentes tengan estrategias idóneas cuando abordan nuevas culturas internacionales. Como se ha dicho, las culturas son diferentes y no es posible aplicar una teoría gerencial universal.

Por consiguiente, las investigaciones de Hofstede contribuyen para comprender las relaciones de conducta y las actitudes de una persona en su área laboral, la fortaleza de los estudios realizados se basan en los datos recolectados, que se obtuvieron mientras se desempeñaba en IBM, puesto que los datos fueron de diversas culturas, es posible tener un entendimiento cognitivo del rol que juega una cultura en una posición gerencial, inclusive para determinar el tipo de publicidad adecuado en un país específico (Ríos, 2008).

Al hablar de cultura organizacional es referirse a la personalidad que una organización da a conocer en el entorno que se desenvuelve (Yassin, Salim y Sahari-Ashaari, 2013). La cultura organizacional está relacionada con características de colectividad entre las unidades que componen la organización, en la cual se pueden evidenciar aspectos de nacionalidad,

demografía de los trabajadores, conocimientos, capacidades etc., los cuales fueron desarrollados por las personas en una sociedad determinada, sin embargo, la cultura organizacional está constituida por todas aquellas prácticas compartidas que se han generado a través de los valores y dirigentes clave (Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders, 1990).

En los párrafos anteriores, se ha destacado que la cultura organizacional está integrada por todos los miembros de una empresa, en base a los valores y prácticas compartidas; lo anterior implica, que las prácticas que realizan las personas en una empresa son la parte observable de una cultura, mientras que los valores representan la parte oculta. La cultura organizacional puede ser explicada mediante las dimensiones propuestas por Geert Hofstede (1998) y se detalla a continuación:

1. **Orientación al proceso vs orientación al resultado.** - En esta dimensión como parte de la primera descripción, se percibe a las personas que solo desean emplear un mínimo de esfuerzo en sus áreas laborales y evitar riesgos, pero sin considerar que cada día son las mismas labores. En la segunda descripción, las personas consideran que cada día se pueden tener nuevos retos y metas a lograr, por añadidura, es necesario dar un máximo esfuerzo a situaciones que pueden ser desconocidas (Hofstede, 1998).

Dicho de otro modo, la primera dimensión está enfocada a tener metas, e innovar, pero considerando los posibles riesgos que estén asociados, y poder tener un crecimiento y la propia sobrevivencia de la organización (Tang, Li y Zhang, 2015). Ambas perspectivas están orientadas hacia la productividad, y enfocadas a lo que puede ser logrado dentro de la organización (Ríos, 2008).

2. **Orientación al empleado vs Orientación al trabajo.** - En esta dimensión en la primera descripción está orientada hacia un pensamiento de tener el trabajo hecho; la cultura de las personas está basada hacia su bienestar y ser tomados en cuenta, para la toma de decisiones. En referencia a la segunda descripción, se tiene una orientación a la presión que están sujetas las personas para tener sus labores hechas en tiempo,

las personas perciben la cultura hacia la organización y no a las personas, siendo las decisiones son tomadas de manera individual (Hofstede, 1998).

En esta dimensión es muy clara la evidencia entre la preocupación hacia las personas como a la organización, en una etapa se orienta a tomar cuidado y bienestar del empleado tomando en cuenta sus problemas personales, mientras que la otra etapa se preocupa únicamente por completar trabajos sin considerar asuntos personales de sus empleados (Tang, Li y Zhang, 2015).

3. **Parroquial vs profesional.** - En esta dimensión desde el punto de vista parroquial, las personas perciben que la organización cubre normas de comportamiento hogareñas, es decir, la persona percibe que la empresa toma en cuenta los antecedentes sociales y familiares, así como sus competencias en el trabajo, por consecuencia, la persona asume que la empresa buscará un futuro idóneo para el trabajador.

Desde el punto de vista cultural profesional, no se consideran las vidas privadas y la organización contrata personal en base a las competencias requeridas de la persona, sin necesidad de pensar en el futuro del empleado (Hofstede, 1998). En términos generales se identifica como los trabajadores logran su identidad a partir del tipo de trabajo o de la propia organización donde laboran (Tang, Li y Zhang, 2015).

4. **Sistema abierto vs sistema cerrado.** - Desde el punto de vista cultural de sistema abierto, es lograr que la persona se sienta en casa, por ende, las personas que integran la organización están abiertos a que cualquier persona es apta para la empresa; desde la perspectiva cultural de sistema cerrado, las personas consideran que muy pocos pueden incorporarse a la empresa (Hofstede, 1998).

La experiencia para ambos sistemas involucra las formas colaborar y compartir tanto información como experiencia, como también la forma de lograr la rápida adaptabilidad de la persona a un puesto laboral, pero sin dejar de considerar las restricciones que pueden imponer las organizaciones en sistemas cerrados, debido a

la falta de colaboración y escasa información a la que pueda acceder una persona (Tang, Li y Zhang, 2015).

En general, en este tipo de cultura se determina como la organización se enfoca en la apertura para propios y extraños y sigue el mismo procedimiento en caso de cerrar su sistema (Ríos, 2008).

5. **Control bajo vs control estricto.** - Desde la perspectiva cultura de control baja, es referirse a la estructura jerárquica de una organización considerando las normas políticas y reglas de esta, donde los empleados no toman conciencia los costos, las reuniones que son necesarias y solo se bromea en cuanto al puesto de trabajo como de la propia organización, con respecto al control estricto, es totalmente contrario al control bajo (Hofstede, 1998).
6. **Normativo vs pragmático.** - Desde la perspectiva cultural normativa, se hace hincapié en el seguimiento adecuado y oportuno de los procedimientos organizacionales, en vez de hacer énfasis en los resultados; mientras que, desde el enfoque pragmático, los esfuerzos están orientados hacia identificar las necesidades del cliente.

Las perspectivas antes descritas están orientadas por separado y no conjuntamente, debido que no es posible orientar procesos de valor a un cliente, cuando este no será tomando en cuenta, por otra parte, tener una orientación al cliente, pero sin lograr tener procesos adecuados (Hofstede, 1998).

En las dimensiones descritas se busca cotejar la cultura actual que predomina en la empresa, como también las posibles restricciones que pueden limitar a la organización, tener una cultura más favorable, pero tomando en cuenta las fallas ocultas que impiden tener óptimas condiciones para el cambio (Ríos, 2008).

Las dimensiones son producto de las prácticas cotidianas que se llevan a cabo en una organización y se consideran parte de la cultura organizacional en su contexto habitual (Tang, Li y Zhang, 2015). Las seis dimensiones dependiendo del país donde se realice un estudio de cultura organizacional, se pueden requerir de dimensiones adicionales, o en su caso las seis dimensiones pueden ser de utilidad.

Por lo que se refiere a las innovaciones tecnológicas que forman parte de las sociedades conllevan a cambios forzados en las culturas de cualquier entidad, como consecuencia, se pueden presentar cambios muy ligeros en las dimensiones que se han mencionado (Hofstede, 2011). Por lo tanto, es necesario mencionar que las organizaciones deben estar conscientes de las diversas culturas y subculturas que pueden existir en la organización, principalmente cuando se desean tomar decisiones y puedan tener un efecto positivo y rentable (Hofstede, 1998).

2.6 Modelos de la cultura organizacional

El modelado de la cultura organizacional ha contribuido a tener claridad respecto a diversas dimensiones que conforman la cultura de una empresa, recordemos que una organización al ser un sistema cultural abierto tendrá interacción continua con su entorno, por ende, se generarán comportamientos en los trabajadores.

En base a lo anterior, se pueden crear modelos de cultura empresarial al tomar en cuenta la realidad en que se desenvuelve la organización. A lo largo de la historia, se han propuesto diversos componentes para modelar la cultura organizacional, los componentes pueden ser descritos en forma de conocimientos, leyes, creencias, y otros hábitos que han adquirido las personas en una sociedad, asimismo, los componentes pueden ser referidos en cuanto a estilos de liderazgo y de esta manera se pueden identificar otros componentes como: normas, costumbres e irracionalidades del ser humano.

La visión de una organización puede servir para modelar la cultura empresarial, debido que es posible establecer códigos de conducta, valores, credos para poderse adaptar a los cambios que se suscitan en el entorno y lograr conseguir una cultura empresarial idónea. De los modelos de cultura empresarial más conocido es el propuesto por el autor Herman's (1970)

(Ver figura 1), el modelo se compara con un iceberg, en el cual en la parte que sobresale del agua, hace notar la diferencia de los aspectos visibles o formales de una organización (estructura, políticas, reglas, procedimientos, tecnologías etc.) mientras que la parte que se encuentra por debajo del agua, se denota la parte oculta de los aspectos informales de la propia organización (percepciones, creencias, actitudes, valores,) (Ghinea y Bratianu, 2012).

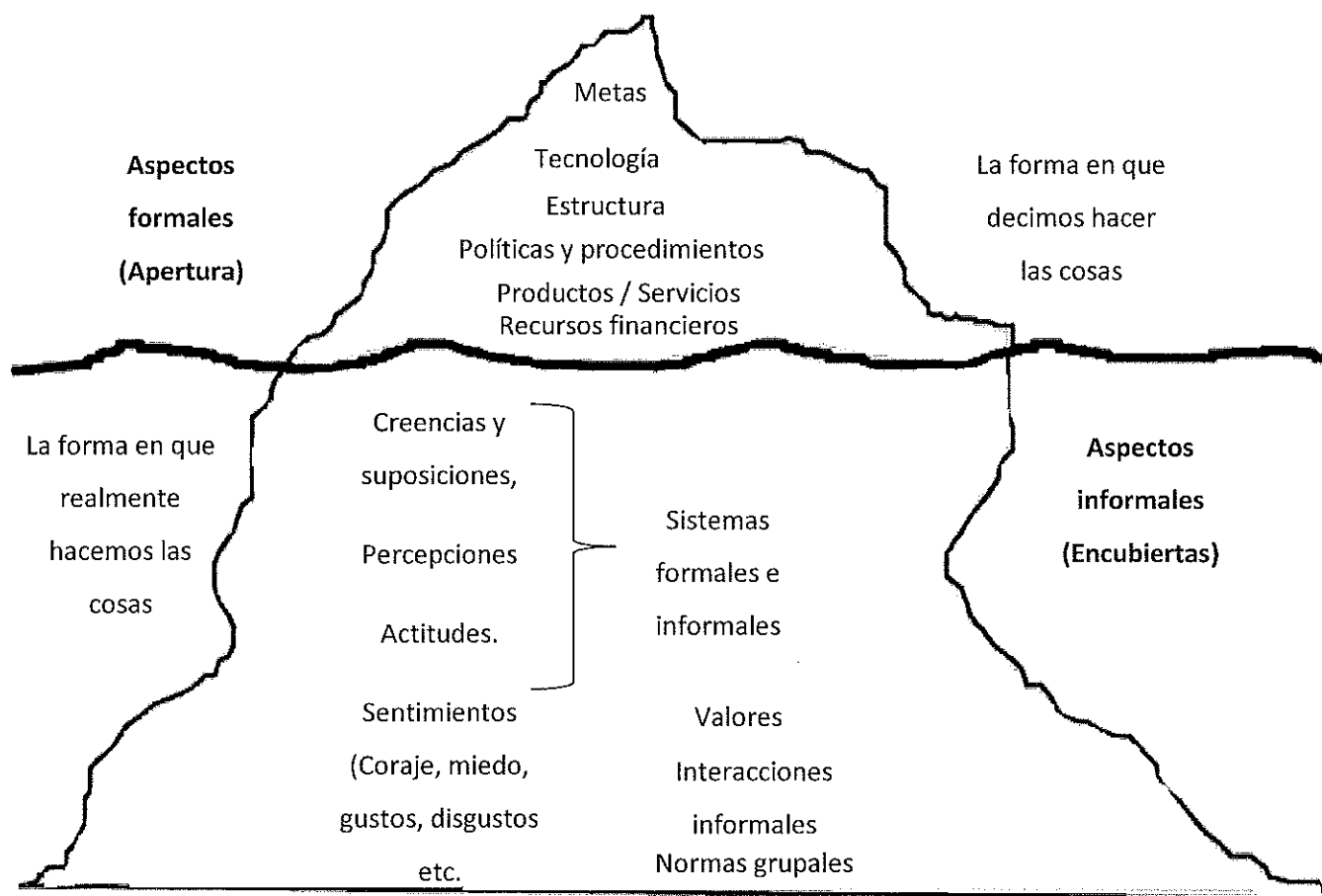


Figura 3. Modelo Iceberg de Cultura Organizacional.

Fuente: Herman's (1970) citado en: Ghinea y Bratianu, (2012).

La cultura organizacional ha sido modelada desde diferentes perspectivas, para propagar conciencia de la vinculación que existe entre el desempeño y la cultura de una organización.

El modelo propuesto por Denison (Ver figura 2) comprende la importancia de la cultura empresarial y como ha sido influenciada por sus éxitos y aprendizajes adquiridos respecto a la forma de adaptarse a su entorno, en el cual se ha contemplado el desempeño de las personas. El modelo de Denison está basado en cuatro dimensiones que están vinculados con el desempeño organizacional y se detallan a continuación:

1. **Cultura de involucramiento.** - Implica percatarse del compromiso que tienen las personas en todos los niveles jerárquicos de una empresa, con una inclinación directa hacia el logro de objetivos. (Roldan y Bray, 2009). En este factor se ha considerado al talento humano como elemento esencial de la organización, en esta dimensión se miden principalmente el desarrollo de capacidades, empoderamiento y la orientación a trabajar en equipo y liderazgo directivo (Navarro, 2017).
2. **Cultura de consistencia.** - En esta dimensión se pretende conocer la calidad y satisfacción del empleado, debido que pueden tener influencia en el ámbito financiero; dado que es necesario precisar si los sistemas y procesos pueden ser ejecutados y brindar eficiencia como eficacia en las actividades que se realizan para el logro de objetivos (Roldan y Bray, 2009). En esta esta etapa debe existir una lógica entre lo que se dice y se hace para cumplir objetivos y poder reflejar una imagen idónea interna y externa en relación con los resultados que se desean obtener; en esta dimensión se miden aspectos de valores básicos, coordinación e integración, acuerdos entre las personas y procesos (Navarro, 2017).
3. **Cultura de adaptabilidad.** - En esta dimensión comprende la forma de asumir riesgos y aprender de los errores, sin dejar de tener capacidad y experiencia necesaria para enfrentar cambios del entorno, pero buscando satisfacer las necesidades de un mercado determinado. En esta dimensión se mide la atención al cliente, los cambios e innovación y el aprendizaje organizacional (Navarro, 2017).
4. **Cultura de misión.** - Se establece la dirección que debe tener una organización, mediante metas y objetivos claros, y por consecuencia den lógica y sentido a la visión organizacional (Roldan, y Bray, 2009). Por consecuencia, los trabajadores tendrán

comprensión respecto a la razón de ser de la empresa como de las actividades que ejecutan para lograr la misión, en este factor se miden dirección Estratégica, visión, metas, objetivos y liderazgo (Navarro, 2017).

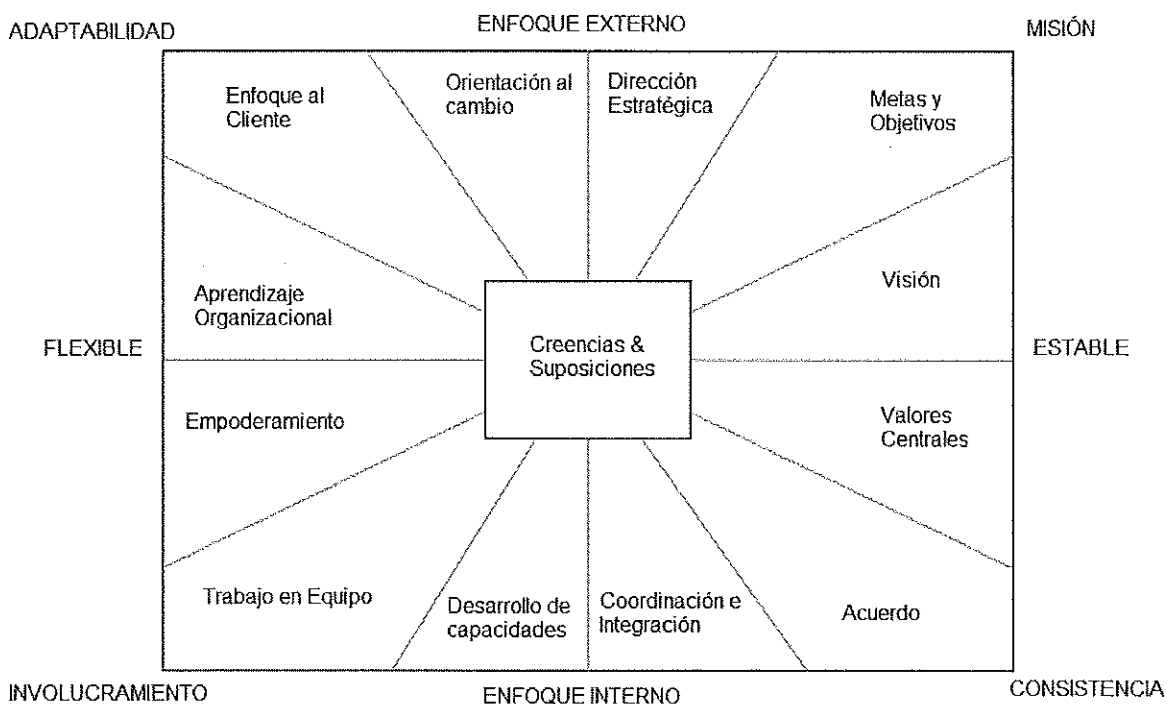


Figura 4. Modelo de la Cultura Organizacional de Denison.

Fuente: Roldan y Bray (2009). Elaboración propia

En el modelo propuesto por Denison, podemos observar la importancia de contar con una adecuada integración de los trabajadores en todos los niveles de la empresa, de manera que todos los trabajadores orienten sus esfuerzos a tener adaptabilidad hacia los cambios que se dan en su entorno; en base a lo anterior, la empresa pueda tener la oportunidad de crear una cultura organizacional de éxito, pero sin olvidar de difundir un sentido de compromiso y responsabilidad hacia la misma. Además, los directivos de una organización que tengan el objetivo de crear un cambio deberán de considerar en primera instancia los elementos que constituyen la cultura organización, de no considerar la cultura se pueden incurrir en fracasos (Pirayeh, Mahdavi y Nematpour, 2011).

Los modelos antes descritos, pueden servir de referencia cuando se tiene intención de realizar investigaciones de cultura organizacional y conocer las variables que están implícitas, claramente cada modelo ha sido enfocado a promover la creación de valor y mejoras en la organización a nivel cultura, de ahí que los modelos existentes pueden ser complementarios de otros.

Además, cada modelo propuesto puede tener diferentes orientaciones hacia: actitud de los trabajadores, seguridad, satisfacción en el trabajo entre otros factores de estudio; sin embargo, es posible que algunos modelos no contemplen variables que estén relacionadas con el entorno empresarial, y la capacidad que pueda tener la organización para ser flexible y adaptable en cuanto a los cambios repentinos que se dan en los ambientes. Es muy claro, que el análisis de la cultura organizacional puede resultar en un proceso bastante complejo, debido a la existencia de diversas variables culturales que se pueden encontrarse a nivel empresa (Ver figura 3) (Torres, Aguilar, Hernández y Vera, 2015).

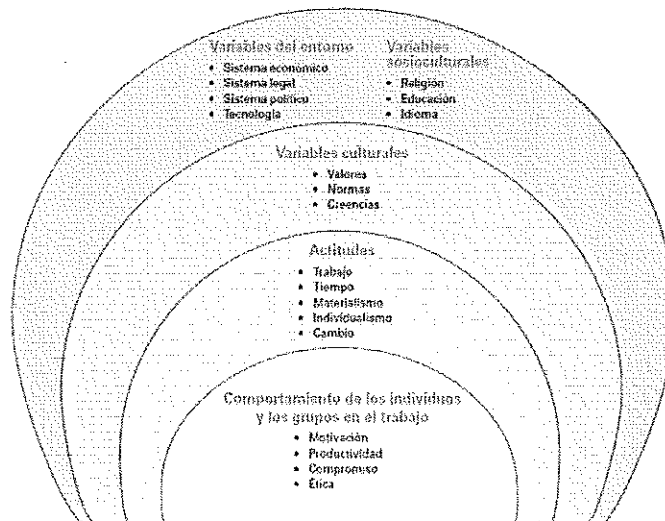


Figura 5. Variables del Entorno que Afectan el Comportamiento Organizacional.

Fuente: Torres, Aguilar, Hernández y Vera (2015).

2.7 Sociología de la cultura de las organizaciones

Desde una perspectiva sociológica, la cultura ha sido analizada para explicar el comportamiento de las personas que integran una sociedad, los cuales se conducen en base a sus experiencias y vida cotidiana que han desarrollado moral, cognitiva y emocionalmente dentro de un ambiente social (literatura, arte, música, costumbres etc.).

Ahora bien, la cultura de una organización se referirá al cumulo de valores y creencias que las personas han compartido (Pensamientos, actitudes, sentimientos etc.). Claramente la cultura de una organización se difunde a las nuevas generaciones para poder tener evoluciones que les permita ir estableciendo diferenciadores en la propia organización de acuerdo con el crecimiento que va logrando con la influencia de sus líderes y entorno dinámico cultural de la organización.

La cultura de cada organización ha proyectado una red de vinculación con diversas culturas, donde las empresas en base a su crecimiento se han visto obligadas a posicionarse en varios países, en los cuales cada país cuenta con variedad de cultura social, generando de este modo nuevas fusiones culturales entre naciones y organizaciones.

Sin embargo, las nuevas fusiones culturales pueden generar obstáculos que no favorezcan a la organización, debido que cada nación o cultura de esta, puede tener diversas formas de gestionar o implementar determinadas variables (Salarios, ascensos, incentivos etc.). De este modo, cada organización es responsable de analizar los entornos culturales donde determine posicionarse para evitar consecuencias graves que impliquen inclusive el fracaso por una desorientación de entorno cultural.

Los fundadores de cada organización son los precursores de la cultura organizacional, como consecuencia de sus acciones y transmisión de valores, logrando que cada líder fomente hacia sus empleados el estilo propio creado en la organización.

De esta manera, cada persona identifica la cultura de la empresa exhibiendo metodologías y resoluciones en sus actividades, permitiendo develar respuestas concretas ante determinados problemas y aprovechando oportunidades tal como lo harían sus líderes o fundadores.

Vale la pena destacar que la cultura y el liderazgo no pueden progresar de manera aislada, primordialmente porque los líderes desarrollan la personalidad e identidad de la organización para lograr habituarse al entorno; por consecuencia, el líder debe tener en mente la misión de la empresa para ir generando la cultura más idónea en el personal. Por tanto, la misión es muy indispensable en la cultura para establecer compromisos que puedan verse reflejados en valores, actitudes y rentabilidad de la organización.

Además, las personas de una organización pueden tener problemas al tratar de asimilar la cultura de la empresa, generándose subjetividad en los individuos que no pueden adecuarse a la realidad objetiva de la cultura organizacional, teniendo como resultado una distancia notable debido a la cultura oficial, subculturas y contraculturas creadas por las diversas agrupaciones existentes en la organización.

Lo anterior, como consecuencia de las diferencias predominantes en los modelos de conducta que no están bien difundidos tanto en los valores, actitudes y principios de socialización promovidos en la empresa. Por tanto, la cultura de una empresa debe incluir cursos de acción u alternativas que sean favorables para enorgullecer a cada empleado de lo que es deseable para el éxito de la organización.

La cultura de una organización no debe limitar su entendimiento en la aplicación de un instrumento para mejorar deficiencias y ser productivo en toda la organización, la cultura debe ser comprendida más allá de las oportunidades que puede proporcionar. La investigación de cultura ayuda a discernir como las personas en su vida real dan significado en cada actividad que realizan dentro de una empresa, donde cada persona implementa objetivos personales que desean conseguir en base a sus costumbres que tiene cada individuo; pero procurando contribuir con los objetivos establecidos de la compañía. Como consecuencia, la empresa analice cada variable que le sea pertinente gestionar en su cultura y conseguir generar comportamientos positivos, pero sin necesidad de desencadenar desequilibrios en las personas que afecten la propia cultura. Todo lo anterior involucra

gestionar información respecto a la manera de ver y realizar las actividades diarias de la compañía (Marín, Ruiz y Aristizábal, 2013).

2.8. Modelo de Valores en Competencia (MVC) de Cameron y Quinn

El Dr. Robert E. Quinn y Kim S. Cameron ambos catedráticos de la escuela de negocios de la Universidad de Michigan, desarrollaron el modelo de valores por competencias, el cual ha sido reconocido como uno de los modelos con mayor trascendencia en la historia de los negocios.

Derivado de las investigaciones que han desarrollado los autores antes mencionados, se han conseguido tener mayores aportaciones en temas como: cultura y desarrollo de excelencia en liderazgo, eficacia, reducción de personal entre otros temas, los cuales han sido publicados en artículos y libros, contribuyendo de este modo para que las personas de diversos sectores organizacionales puedan beneficiarse con los procesos de transformación organizacional que se pueden lograr con el uso del modelo descrito.

De este modo, las empresas puedan tener estabilidad ante las transiciones que todo negocio debe enfrentar en su presente, para evitar ser recalcitrante con comportamientos, actitudes y acciones derivados de la incertidumbre al cambio por no saber cómo mantener una dirección constante hacia un futuro más rentable (Cameron y Quinn, 2006).

La cultura organizacional por diversos motivos llegó a no ser considerada importante en relación a ser un factor de desempeño que influyera en las empresas, debido que la cultura organizacional abarca aspectos como: valores, supuestos o expectativas respecto a la forma de funcionar de una organización, por consecuencia, los pensamientos de las personas, identidad de los individuos, generan situaciones que no están escritas y puedan servir de guía para llevar correctamente las directrices de estabilidad y sociabilidad de una organización.

Es común que las personas no estén conscientes de la cultura que prevalece en una organización, hasta que la cultura es desafiada a través de un modelo que se divulga públicamente en la compañía. Por tanto, la cultura en determinado momento fue desatendida por no ser tan fácil de percibir en las propias organizaciones (Cameron y Quinn, 2006).

El significado de cultura organizacional comenzó a tener mayor relevancia en la década de los 80's, es en esta década cuando el concepto de cultura se logró identificar como un aspecto crucial que tenía efectos negativos en el desempeño empresarial, conforme se realizaban casos prácticos referente al tema de cultura, se comenzó a documentar, explicar y modelar el fenómeno, permitiendo implementar formas de mejorar la eficacia de las organizaciones.

Además, la cultura de una empresa generalmente está en constante cambio, debido a las transiciones que se manifiestan de manera ininterrumpida en el entorno externo, de tal manera, que las empresas deben generar una respuesta inmediata para conseguir resultados favorables. Lo anterior, nos permite constatar como las diversas corporaciones de la década de 1900, muy pocas de ellas continúan sus operaciones en la actualidad, de las empresas que desaparecieron fueron afectadas por los cambios económicos de una era industrial a una época donde se enfoca mayormente hacia la información.

Lo anterior, como consecuencia que a inicios de la década de los 90's, las compañías tenían más gastos relacionados a equipos de comunicación, en vez de invertir en ámbitos industriales y otras formas de producción tradicional. De igual forma sucedió en la década de los 60's, cuando aproximadamente el 50% de los trabajadores de países industrializados estaban involucrados en la producción de productos, para el año 2000 muy pocos trabajadores realizaban la producción de bienes.

Por lo cual, los cambios tecnológicos asociados con una generación de mayor información, generó un ambiente intolerante ante las condiciones prevalecientes de la época. De esta manera, muy pocas organizaciones llegan a arriesgarse a pronosticar lo que sucederá a largo plazo.

Cuando las empresas desean conseguir mejoras al cambiar la cultura organizacional, podemos tomar como ejemplo el caso de la General Motor's suscitado en la década los 50's, General Motor's inició una estrategia conocida como cinturón solar, que consistió en construir sus plantas de ensamblaje de autos en los estados del sur y oeste del país de la unión americana donde los sindicatos eran muy pocos.

Sin embargo, los trabajadores de los sindicatos consideraron dicha estrategia como una evasión sindical, generando conflictos, niveles de operación bajo, ausentismo e infinidad de

quejas, huelgas, costos por encima respecto a sus competidores, ventas bajas para la empresa entre otras situaciones negativas.

En la empresa se implementaron diversos programas de mejora (Círculos de calidad, procesos de control, etc.) pero ninguno funcionó adecuadamente, creando una mala reputación en todas las divisiones (Cadillac, Buick, Pontiac etc.) de la empresa y propiciando que la empresa decidiera cerrar la planta. Sin embargo, General Motor's estratégicamente se asoció con su mejor competidor Toyota, para diseñar y construir automóviles de manera colaborativa, claramente se establecieron acuerdos en cuanto a la forma de operar.

Durante los primeros dos años de operación las mejoras en ventas, calidad y clientes fueron destacadas, décadas más tarde las mejoras siguieron siendo sobresalientes, lo cual implicó cuestionar ¿Cómo se produjo el cambio?, la respuesta está ligada al cambio de cultura organizacional, en donde los empleados adquirieron diversas formas de pensamiento en relación con sus roles que desempeñaban en la empresa, logrando suscitar productividad, eficiencia, calidad y moral durante el cambio de cultura de la empresa, contribuyendo a tener una disminución sorprendente en los problemas relacionados a quejas, ausentismos y personal empleado para producción, dando oportunidad a ser rentables como Toyota. (Cameron y Quinn, 2006).

Del párrafo anterior, se logra establecer que las organizaciones no pueden permanecer con sus mismas formas de operatividad ante los cambios que pueden suscitarse en los entornos. Por lo tanto, es fundamental examinar cómo seguir siendo productivo ante los cambios, pero omitiendo procesos lentos o equivocados, que conduzcan al cierre de la empresa al no encaminar correctamente los esfuerzos hacia un cambio que propicie beneficios.

En décadas pasadas, las organizaciones también consideraron iniciativas de cambio organizacional como: programas de gestión de calidad total, proyectos de reingeniería y propuestas de reducción de personal, para incrementar su productividad, sin embargo, las fallas fueron notorias en gran parte de las empresas en el corto plazo.

Lo anterior, implicó que varias empresas incrementaran sus gastos al utilizar la gestión de calidad total, inclusive el aplicar la reducción de personal afectó la moral, confianza y

productividad del personal de varias compañías, en el caso de reingeniería los resultados tampoco fueron favorables.

Todo lo anterior, debido que la cultura organizacional permanecía igual sin cambio alguno en los valores, paradigmas, resolución de problemas y dirección de esta. Cabe señalar que los programas de gestión de calidad total, y reducción de personal pueden generar resultados de desempeño efectivo en cualquier organización, pero la efectividad de dichos programas depende fundamentalmente al tener estrategias de cambio de cultura empresarial, permitiendo tener mejoras en las adaptaciones de las empresas ante ambientes cada vez más turbulentos en la era moderna (Cameron y Quinn, 2006).

De hecho, los cambios que se generan en el entorno pueden conducir a las empresas a tomar decisiones erróneas, por consecuencia, cuando se implementan programas de cambio como: reingeniería, calidad total, planeación estratégica y reducción de personal, el 75% de los programas mencionados suelen propiciar el fallo por completo, inclusive desencadenar problemas más serios que ponen en riesgo a la empresa.

Lo anterior, se suscita debido al no prestar atención a la cultura de la propia organización, por tal motivo, el iniciar un cambio en una corporación, se recomienda comenzar los cambios desde la propia cultura que predomina en la empresa, para posteriormente lograr que los programas a implementar (reingeniería, calidad total etc.) puedan desarrollarse de manera óptima, evitando el fracaso por no considerar desde origen la cultura organizacional prevaleciente (Cameron y Quinn, 2006).

Existen organizaciones que a lo largo de historia han logrado tener una rentabilidad sostenible, la cual se ha basado en diversas condiciones determinantes que se han tomado en cuenta por parte de los empresarios, para poder distinguirse de empresas rivales. Lo anterior, conlleva que las organizaciones se han basado en modelos de negocio que les permitan crear barreras para la entrada de nuevos competidores a un negocio ya establecido, de igual forma cuando una organización evita la entrada de productos sustitutos que puedan perjudicar a la empresa, pero sin dejar de conocer el poder de compra que tienen los clientes, como también de los proveedores que necesitan para establecer comercialización continua.

Sin embargo, empresas de décadas anteriores no lograron desarrollar correctamente los factores de competencia descritos, y por consecuencia no consiguieron un crecimiento idóneo respecto a sus nuevos competidores, debido a la falta de una cultura organizacional adecuada que les permitiera ajustarse a las nuevas tendencias (Cameron y Quinn, 2006).

Es notorio que las empresas que aplican diversos factores de estudio como: competencia, mercados, clientes, nuevos productos entre otros factores que les permitan destacarse en un ramo industrial determinado. Por tanto, las organizaciones consideran en primera instancia su cultura organizacional antes de involucrar cualquiera de los factores antes mencionados.

De esta manera, las corporaciones sin importar su tamaño (pequeña, mediana, grande empresa) ponen énfasis en sus valores, creencias personales, ventajas que poseen entre otros distintivos reconocidos por parte de todas las personas como cultura empresarial. Es muy claro que las estrategias corporativas, la tecnología, la segmentación de mercados y otros factores son importantes para el éxito, pero cada factor debe estar apegado a la cultura de la organización si se desean lograr desarrollar aspectos como perseverancia, orden social, disminución de incertidumbre, afinidad, acuerdos entre otros. (Trice y Beyer, 1994).

La cultura organizacional puede ser comprendida como única en cada empresa, como consecuencia de los valores desarrollados en los trabajadores, estilos de liderazgo preponderantes, formas de comunicación generadas, procedimientos y hábitos de los trabajadores que les permiten tener crecimiento y éxito ante otras empresas. Hay que hacer notar, que las empresas están conformadas por diversos niveles de jerarquía (departamentos, unidades de trabajo, equipos) que han desarrollado una cultura específica, por lo cual, es común encontrar situaciones de conflicto entre diferentes niveles, lo anterior, derivado de los valores, percepciones y cultura propia que desarrollaron en un nivel determinado de la empresa.

De esta manera, es fundamental prestar atención ante las diferencias culturales que se pueden presentar en la organización, para evitar que la productividad y eficacia se vean afectadas al igual que los objetivos que se deban cumplir (Cameron y Quinn, 2006).

En las investigaciones de cultura organizacional, se ha logrado demostrar la relevancia e impacto que este tiene en el desempeño de una organización, inclusive el tener una cultura

bien fundada puede repercutir en el éxito de la empresa financieramente. Sin embargo, toda organización está sujeta a los cambios que se manifiestan en su entorno, de este modo es necesario analizar estrategias ideológicas que permitan a una organización poder adaptarse a las demandas que se presentan en tiempos modernos, pero sin dejar de reflejar una identidad de cultura estable y única.

El evaluar la cultura de una organización implica estipular cómo se llevará a cabo el análisis, lo anterior se logra al diagnosticar las subunidades que conforman toda la organización, para obtener una aproximación general de la cultura prevaleciente en la empresa, y puntualizar los niveles de cultura que pueden requerir mejoras en ciertas subunidades para un mejor desempeño.

Por otra parte, el evaluar la cultura de una organización puede ser un fenómeno de estudio muy amplio, hasta cierto punto, puede ser imposible incluir todos aquellos factores que son de conveniencia en el estudio, de este modo la investigación debe estar enfocada en las dimensiones culturales que se consideren más importantes para el análisis, sin olvidar incluir los fundamentos teóricos que puedan delimitar aspectos clave de la cultura a diagnosticar en la empresa, consiguiendo tener validez en la realidad que se desea describir, y coadyuvar un cambio de la cultura organizacional en caso de requerirse.

El modelo de valores por competencia (Ver figura 4) fue desarrollado para responder a interrogantes como: ¿Cuáles son los factores claves que contribuyen en la productividad de una organización?, ¿Cuáles son los criterios elementales para saber si una organización es productiva o no? entre otros cuestionamientos; el modelo ha contribuido a integrar diversas dimensiones culturales propuestas por diversos autores, de esta manera el modelo es bien aceptado en investigaciones de cultura organizacional. A continuación, se describen las cuatro dimensiones que integran el modelo:

Cultura de jerarquía.- En esta dimensión se tomaron en cuenta los aportes de Max Weber quien llevo a cabo estudios en dependencias gubernamentales, en las cuales debía predominar una burocracia, mediante la cual se logrará distinguir características como jerarquía, reglas, especialización etc., teniendo como reto el desarrollo de eficiencia y confiabilidad en la organización.

De esta manera era posible tener un control debido que el ambiente era estable, para que las actividades se llevaran a cabo de manera coordinada y uniforme. Por tanto, la toma de decisiones, mecanismos de control, reglas entre otros aspectos fueron valuados como claves de éxito. Como se ha observado la presente dimensión está enfocada en la parte que representa el interior de la organización, en la cual se busca tener control de todo lo que sucede en la empresa.

Cultura de clan.- En esta dimensión también puede ser considerada como tipo de familia organizacional, en la cual se pueden tener suposiciones básicas que están encaminadas a mejorar la gestión del trabajo en equipo, el desarrollo humano, compromiso, lealtad y participación de los trabajadores, donde los clientes puedan ser vistos como socios acordes al medio ambiente de la empresa.

La cultura del clan es vista como un lugar amigable para desempeñar sus labores donde pueden compartir infinidad de cosas tal como lo realizaría una familia, inclusive los líderes sean vistos por los empleados como figuras paternas en vez de ser vistos como mentores de la empresa. En términos generales, la empresa está comprometida con el desarrollo de su personal, buscando tener un compromiso alto hacia las preocupaciones de los trabajadores sin afectar la moral de estos, consiguiendo tener lealtad, cohesión mediante participación y consensos.

Cultura de adhocracia.- En la dimensión de adhocracia se examina como la organización promueve la innovación, creatividad constante y rápida que conduzcan al éxito, para que la empresa pueda estar preparada para el futuro con productos o servicios de vanguardia rentables para el negocio; ejemplos de cultura adhocrática pueden ser encontrados en industrias como: consultorías, desarrolladoras de software, cinematografía etc.

Por lo tanto, la cultura de adhocracia se enfoca en tener centros de trabajo creativos y dinámicos para generar nuevos conocimientos que propicien retos originales en los productos o servicios a ofrecer. De este modo contribuir a un rápido crecimiento en la organización.

Cultura de mercado.- En la cultura de mercado predomina una inclinación hacia las transacciones que son llevadas a cabo en el ambiente externo en vez de orientarse hacia

asuntos internos propios de la organización, por ejemplo: contratistas, proveedores, clientes, sindicatos etc.

De esta manera la cultura de mercado se orienta primordialmente en mecanismos económicos mercantiles que contribuyen en la generación de mejores dividendos, a través de diversas transacciones (Ventas, contratos, intercambios etc.) que coadyuven a la productividad y rentabilidad competitiva de la empresa.

Lo anterior se logra al tener un control de posicionamiento en el ambiente externo, pero sin dejar de incrementar los progresos en el mercado mediante estrategias más agresivas, que permiten la entrada en nuevos mercados para seguir generando ganancias.

El modelo descrito anteriormente fue desarrollado en base a las suposiciones que una organización tiene en relación con su forma de trabajo, de ahí que, los cuadrantes pueden describir diversas variables vinculadas en cada cuadrante del modelo (Compromiso, eficiencia, rentabilidad, innovación etc.).

Además, cada organización en su ciclo de vida se ha posicionado en alguno de los cuadrantes del modelo, conforme evoluciona una empresa la cultura de esta también cambia hacia un cuadrante en específico dependiendo de las decisiones y comportamientos que se hacen manifiestas en la organización y entorno (Cameron y Quinn, 2006).

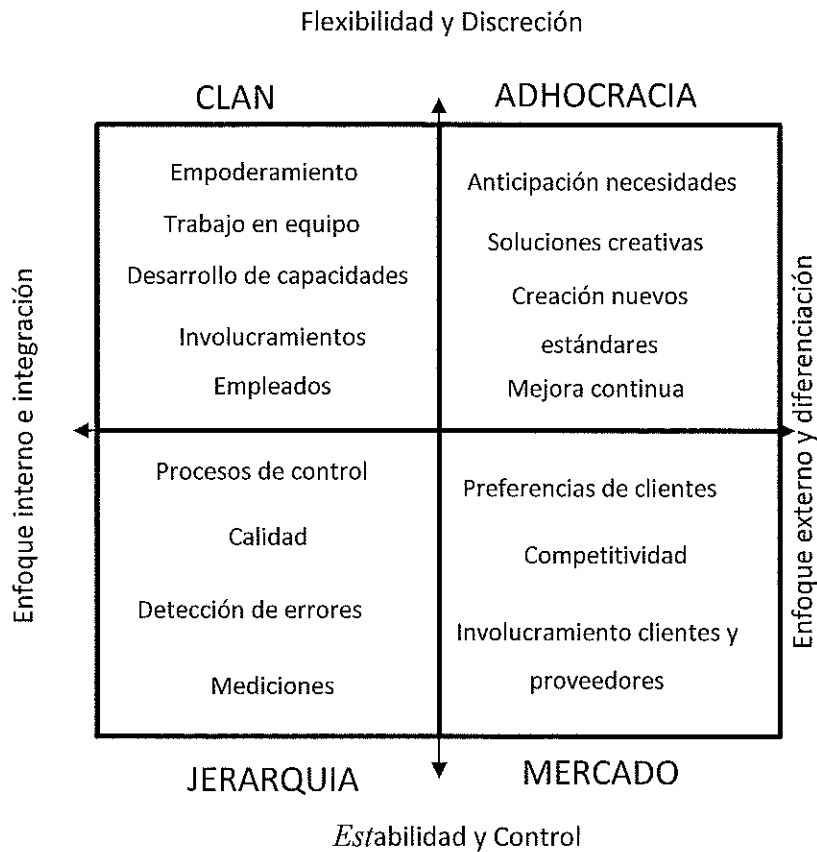


Figura 6. Modelo de Valores por Competencia.

Fuente: Cameron y Quinn, 2006.

2.9 Cultura corporativa de Denison

La cultura corporativa como se ha mencionado en párrafos anteriores es referirse a los valores, creencias y patrones de comportamiento predominantes en una empresa, mediante los cuales se busca alentar la participación e involucramiento de cada integrante de una compañía. Sin embargo, las empresas que organizan bien sus métodos de trabajo e involucran a su personal en la toma de decisiones, con la finalidad de tener un óptimo desempeño, contribuye a tener resultados favorables en términos de retorno de la inversión (ROI) entre otros indicadores financieros.

De esta manera, las compañías con una cultura efectiva les permiten verse favorecidas respecto de aquellas empresas cuya cultura es baja y deficiente. Por consecuencia la cultura está muy vinculada en términos de desempeño a corto plazo, pero logrando que la empresa tenga permanencia en un mercado a largo plazo.

De hecho, la cultura de una organización ha estado sujeta a controversia en relación de cómo medirla, debido que es un fenómeno de estudio complejo, por otra parte, los estudios con relación al tema han generado diferentes acercamientos y desarrollo de diversas técnicas para medir la cultura en distintas empresas; sin embargo, las técnicas utilizadas pueden presentar desventajas, cuando se presentan variables de las cuales no es posible poder tener una comparación. Inclusive al aplicar una encuesta diseñada para medir cultura, es posible cometer el error de la suposición respecto a los procesos sociales y relaciones existentes que puedan ser comunes en todas las organizaciones, solo por el hecho de tener una correlación y consistencia vinculada al desempeño y eficacia.

Por consiguiente, las características de cultura corporativa tendrán sus variaciones dependiendo de la industria que se pretende analizar.

Realizar diagnósticos de cultura corporativa puede coadyuvar a tener pronósticos de cómo será el desempeño en un futuro no muy lejano. De este modo, poder gestionar adecuadamente la cultura para que tenga un efecto perdurable y favorecedor en el ámbito financiero de la organización.

Propiciar una cultura de participación permite desarrollar en cada individuo sentido de inclusión, pertenencia, orgullo entre otros aspectos. Por tanto, es primordial coordinar los esfuerzos de las personas dentro de un ambiente favorable, en el cual se inculque a tener acciones racionales, contribuciones y participación colectiva para orientar consistentemente una mejor toma de decisiones. Sin embargo, pueden existir organizaciones en la cual su cultura puede ser rígida y autocrática y tener buen desempeño, como también mostrar estabilidad y ajustarse bien en su ambiente empresarial.

Como se ha descrito anteriormente, los comportamientos que se manifiestan en una organización acorde a la cultura prevaleciente, es posible medir los efectos de la cultura en relación con el desempeño de las personas, de este modo identificar el grado de participación de los miembros de la empresa, para conocer las características entre los niveles de desempeño que deben gestionarse mejor mediante prácticas y preceptos clave con una visión que tenga potencial culturalmente.

Por tanto, los datos que se obtienen al evaluar la cultura corporativa sean la imagen perfecta con relación a los sistemas de administración de la empresa para gestionar su talento humano (Denison, 1984).

El modelo de cultura organizacional propuesto por Daniel Denison et al. (2003), se ha utilizado para comprender el impacto de la cultura en la eficacia organizacional, mediante el modelo se busca tener comprensión de cómo tener una integración dentro de la empresa, como también una adaptación al entorno externo.

Además, el modelo contribuye a examinar los factores culturales que permiten distinguir la efectividad o ineffectividad de las organizaciones. De hecho, el diseño del modelo no intenta explicar diferencias culturales de otras naciones, puesto que, el modelo también se ha utilizado para discernir las fortalezas y debilidades culturales de una empresa. Por otra parte, al aplicar el modelo se pueden detectar problemas de los cuales no es necesario corregir el comportamiento de los trabajadores o inclusive de los líderes.

2.10. Administración del comportamiento de Rensis Likert

En la cultura organizacional se ha distinguido la administración del factor humano, como elemento fundamental para la correcta ejecución de diversas tareas dentro de una empresa, por lo cual, distintas teorías clásicas han contemplado el comportamiento humano, el cual ha tenido variaciones con el pasar del tiempo, conllevando a no establecer principios de administración para diferentes culturas, debido que la cultura es una variable condicionante que puede ser aplicada a los principios de administración propuestos por diversos autores. De los principios administrativos se destaca el principio de relación de apoyo, dicho principio en términos generales enfatiza una mejoría en la dignidad humana de cada trabajador, con la finalidad de que sirva como guía para llevar a cabo funciones y procedimientos más adecuados acorde a la historia y situación actual de la empresa.

Mediante el principio antes descrito el liderazgo y otros procesos de la empresa deben asegurar un sistema social de vinculación con los diversos grupos de trabajo, en los cuales

exista lealtad y actitudes de confianza que sean benéficos entre jefes y subordinados; para lograr una toma de decisiones mediante la participación de los trabajadores, y sean más efectivas las soluciones en los problemas que pueden ser comunes en la organización.

De este modo se genere un sistema de interacción social con influencia mutua, donde se destaca la responsabilidad de cada individuo en sus acciones para cumplir objetivos.

Las organizaciones buscan tener una vigilancia de su activo humano, para tener información que los conduzca a especificar si el valor humano de la empresa aumenta o disminuye, lo anterior, debido que los costos de reclutamiento, selección y entrenamiento tienen vinculación estrecha respecto a las relaciones sociales dentro de la organización.

De este modo, una empresa puede estimar su inversión en base a los grupos de trabajo que cuenta, y el valor que aportaran en base a sus competencias y capacidades de cada individuo. Lo anterior involucra conocer dos variables que son las siguientes:

Variable causal. – Son variables que pueden ser alteradas por la organización, con la idea de implementar cursos de desarrollo a seguir que permitan tener resultados positivos. Las variables pueden incluir: estructura de la organización, habilidades, comportamientos, decisiones, políticas etc.

Variables de intervención. – Son las variables que expresan el estado interno de la organización, como también reflejan las capacidades de desempeño, rendimiento, comunicación y toma de decisiones, las variables más sobresalientes son: percepciones y actitudes de las personas, motivación, objetivos de desempeño, capacidades de acción colectiva (Likert, 1969).

Capítulo III. Metodología

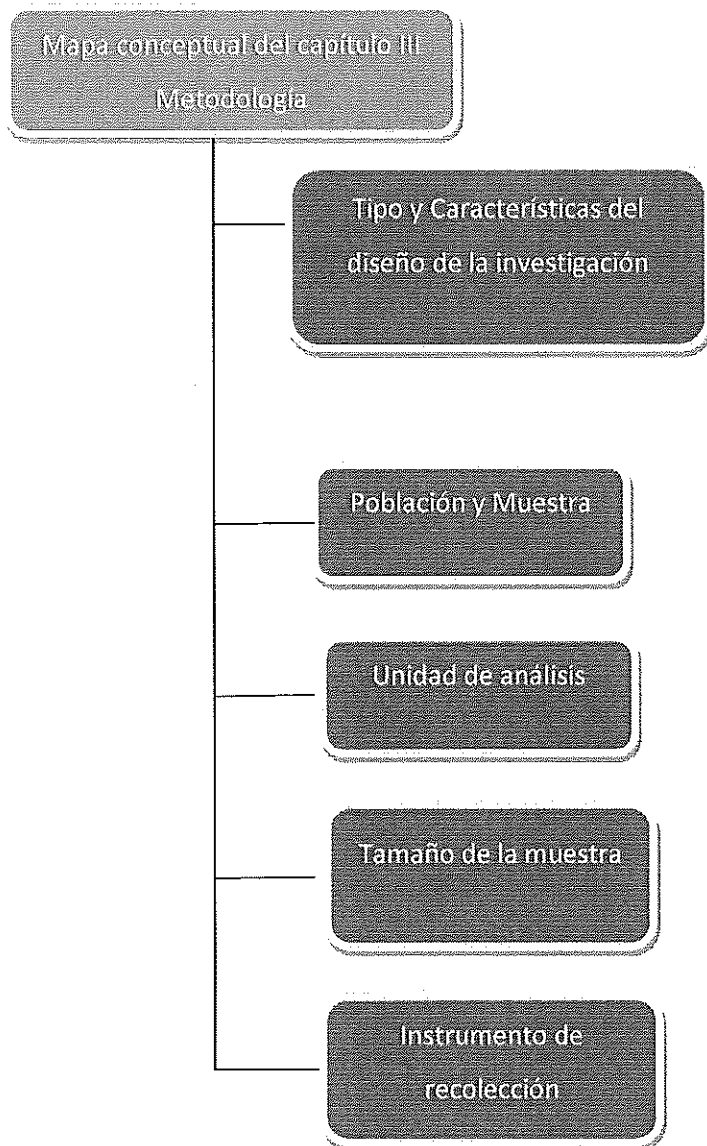


Figura 7. Metodología.

El presente estudio se desarrolló en una empresa embotelladora, con presencia en todo el país. Los participantes, que llenaron las encuestas son de dos áreas de la compañía; de recursos Humanos y y del área de Ventas.

Se calculó el tamaño de la muestra por conveniencia, buscando obtener el mayor número de encuestados de cada área.

3.1 Tipo y características del diseño de la investigación.

La investigación se llevó a cabo en una empresa embotelladora, aplicamos el instrumento a los colaboradores del área de Recursos Humanos, estamos ubicados en distintas partes de la república. Como son Mérida, Chiapas, Veracruz, Puebla, CDMX, Guadalajara, Monterrey, San Luis Potosí, Hermosillo y Cuernavaca.

Fue de tipo cuantitativa, encuesta de investigación científica.

Cabe aclarar que la metodología cuantitativa propuesta al utilizar el instrumento de valor por competencia representa una de varias alternativas para contribuir a un cambio organizacional. Lo anterior, debido que existen diversos planteamientos propuestos en la literatura de diferentes autores para medir la cultura organizacional desde otro tipo de dimensiones. Por tal motivo, el instrumento y metodología de investigación ayudan a diagnosticar la cultura prevaleciente de la empresa cuando se busca generar un cambio empresarial (Cameron y Quinn, 2006).

Dentro de las ventajas que se pueden conseguir al diagnosticar la cultura organizacional, se pueden tener las siguientes:

Práctico. – Permite identificar dimensiones clave de la cultura que ayudarán a crear una diferencia de éxito con relación a otras empresas.

Tiempo. – Diagnosticar de manera oportuna la cultura empresarial permite desarrollar mejores estrategias en un tiempo razonable.

Involucramiento. – Contribuye al incluir todos los miembros de una organización, sin embargo, se busca involucrar aquellos miembros responsables de establecer la dirección de la empresa, reforzamiento de valores y orientar el cambio de la organización.

Gestionable. – El diagnóstico de cultura puede promover llevar a cabo procesos de cambio, que puede ser manejados por equipos de trabajo de la propia organización (Cameron & Quinn, 2006).

3.2 Población y Muestra:

Cuando se evalúa la cultura organizacional, la persona encargada de llevar a cabo la evaluación, puede llevarla a cabo en toda la organización al considerarla como una unidad de análisis, sin embargo, es válido el evaluar la cultura en determinados niveles de la empresa, los cuales, tengan aspectos que sean dominantes o comunes de otros niveles de la empresa. De esta manera, se consiga tener una aproximación para comprender la cultura organizacional a nivel general.

Teniendo como objetivo poder identificar el nivel de cultura prevaleciente para decidir las acciones a seguir para un mejor desempeño organizacional (Cameron y Quinn, 2006). Es por eso que consideramos esta herramienta y estas áreas representativas de la empresa.

3.2.1 Unidad de análisis.

Personal del área de Recursos Humanos ubicado en Mérida, Chiapas, Veracruz, Puebla, CDMX, Guadalajara, Monterrey, San Luis Potosí, Hermosillo y Cuernavaca. Y del departamento de Ventas.

3.2.1. Tamaño de muestra.

Se eligió a una muestra de 17 colaboradores del área Recursos Humanos ubicados en diversas partes del país; todos con estudios mínimos de Licenciatura y a 37 personas del área de ventas de la sucursal en Cuernavaca; con estudios mínimos de bachillerato, la cual se plasma con las características que se especifican en la Tabla 1:

Tabla 1. Características de la población
Características de la población

Población	Características	Muestra
54 personas	Total de personal administrativo	17
	Hombres	39
	Mujeres	15
	Mandos gerenciales	4
	Edades	De 20 a 52 años
	Años de Servicio	De 6 meses a 16 años

Fuente: Elaboración propia con base en datos recolectados de la investigación

3.3 Instrumento de recolección de datos.

Se utilizó el instrumento, porque permite diagnosticar y caracterizar la cultura organizacional dominante y su vinculación con el desempeño de la organización, así como analizar los roles que desempeñan los líderes en según la cultura, este modelo se puede aplicar a diferentes tipos de sectores y de tamaños de empresas.

El uso de la metodología Competing Values Framework (CVF), permite conocer el estado actual de la cultura dominante e identificar como piensan los miembros de la organización que debería ser. Se requiere el apoyo de una entrevista o de un cuestionario para identificar las prácticas que inciden en la formación de los tipos de cultura, si se desean realizar cambios

3.4 Encuesta.

El instrumento aplicado fue el “Instrumento: Organizational Culture Assessment (OCAI) de Cameron y Quinn”, este instrumento de medición ayuda a los administradores de la organización a estudiar, a comprender de manera oportuna a los niveles de cultura prevalecientes en la empresa, permitiendo generar una toma de decisiones, las cuales deben ir encaminadas hacia métodos que faciliten la adaptación de las personas, respecto a los eventos dominantes que se suscitan en el ambiente interno de la entidad. Por tal motivo, la información que se obtenga del instrumento servirá de guía en los procesos de cambio de cultura organizacional; y, por ende, lograr la implementación de programas que estén sustentados en la cultura de la misma (Cameron y Quinn, 2006).

Cada uno de estos ítems contiene 4 descripciones de Organizaciones, distribuidas en 100 puntos entre las cuatro sentencias, dependiendo del grado de similitud que tenga la descripción con la realidad de su propia organización. Ninguna de las aseveraciones es mejor que otras, son simplemente distintas. Está estructurado de la siguiente manera: Cada ítem debe totalizar los 100 puntos.

En la pregunta 1, por ejemplo, si la organización A es muy similar a la suya, la B parece algo similar, y la C y la D no son similares en absoluto, Ud. podría valorar con 70 puntos la organización A y con 30 a la B, sin asignarle puntos a las otras dos que son absolutamente disímiles a la suya. En otro caso, si la organización D es absolutamente igual a la suya, puede asignarle directamente los 100 puntos.

1.- Características dominantes (asigne 100 puntos en total).

- a ____ La Organización A brinda un contexto personal, afectivo. Es como una gran familia.
La gente comparte mucho de sí mismo.
- b ____ La Organización B es muy dinámica e incentiva el emprendimiento. La gente está dispuesta a perseverar para el logro de objetivos y asumir riesgos.
- c ____ La Organización C es muy estructurada y formalizada. Los procedimientos burocráticos generalmente gobiernan lo que hace la gente.

d_____ La Organización D está orientada a la competencia. Se pone un mayor interés en lograr que el trabajo sea hecho. La conducta de la gente se orienta hacia la producción y el logro de objetivos.

2.- Líder Organizacional (asigne 100 puntos en total)

a_____ El Conductor de la Organización A es generalmente considerado como un mentor, un facilitador o una figura paternal.

b_____ El Conductor de la Organización B es generalmente considerado como un entrepreneur, un innovador o tomador de riesgo.

c_____ El Conductor de la Organización C es generalmente considerado como un coordinador, un organizador o un experto eficiente.

d_____ El Conductor de la Organización D es generalmente considerado como un duro dirigente, un productor o un competidor.

3.- Factor de Cohesión (asigne 100 puntos en total)

a_____ El factor de cohesión de la Organización A es la lealtad y el compromiso. La cohesión y el trabajo en equipo son característicos de esta Organización.

b_____ El factor de cohesión de la Organización B se focaliza en la innovación y el desarrollo.

c_____ El factor de cohesión está constituido por procedimientos formales, reglas o políticas. Mantener una Organización uniforme es importante.

d_____ El factor de cohesión está dado por el énfasis puesto en la producción y el logro de objetivos. La agresividad en el Mercado es un tema común.

4.- Clima Organizacional (asigne 100 puntos en total)

a_____ El clima dentro de la Organización A es participativo y confortable. Existe una gran confianza mutua. Los miembros son abiertos entre sí.

- b _____ El clima dentro de la Organización B enfatiza el dinamismo y el encontrarse dispuesto a enfrentar nuevos desafíos. El tratar nuevas cosas y el aprendizaje por "prueba y error" son comunes.
- c _____ El clima dentro de la Organización C enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las expectativas con respecto a los procedimientos son claras y deben ser cumplidas.
- d _____ El clima dentro de la Organización D es competitivo y de confrontación. El énfasis está puesto en la derrota de la competencia.

5.- Criterio de Éxito (asigne 100 puntos en total)

- a _____ La Organización A define al éxito sobre la base de su desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo e interés por la gente.
- b _____ La Organización B define al éxito sobre la base de la tenencia del producto único o más reciente. Es líder en cuanto a producto e innovadora.
- c _____ La Organización C define al éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, parejo inventario y producción a bajo costo son críticos.
- d _____ La Organización D define al éxito sobre la base de la penetración en el mercado y el market share. Ser el número uno en lo que atañe a la competencia es un objetivo fundamental.

6.- Estilo de management (asigne 100 puntos en total)

- a _____ El estilo de management de la Organización A está caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
- b _____ El estilo de management de la Organización B está caracterizado por la iniciativa individual, la innovación, la libertad y originalidad.
- c _____ El estilo de management de la Organización C está caracterizado por la seguridad en el empleo, permanencia en el puesto y predictibilidad.
- d _____ El estilo de management de la Organización D está caracterizado por una fuerte conducción de la competitividad, la producción y el logro de objetivos.

Este cuestionario fue desarrollado por Kim S. Cameron, quien ahora está en el Departamento de Conducta Organizacional de la Universidad de Michigan. El instrumento abarca las 6 dimensiones de la Cultura Organizacional. Éstas son graficadas transfiriendo los scores obtenidos en las 6 preguntas a la hoja que contiene los matrices que reflejarán el perfil organizacional. Los puntajes de cada una de las preguntas pueden ser sumados y promediados para obtener un gráfico resumen del perfil de la organización. La segunda hoja provee una matriz resumen para esta propósito.

La ventaja de este instrumento es que actúa como un espejo, en el cual los encuestados pueden reflejar la cultura actual de sus organizaciones.

La fuerza y la congruencia de la cultura organizacional pueden ser medidas como así también el tipo de cultura presente. Uno puede expresar en magnitudes cuán fuertemente una organización enfatiza un cierto grupo de valores o características como así también ver qué dimensiones de la Organización son congruentes. Este estudio sugiere que el tipo de cultura es más importante que la fuerza y la congruencia de la misma para predecir la efectividad de las Organizaciones.

Cuando grafique los resultados, en la primer hoja recuerde que la alternativa A de cada pregunta debe ser graficada en el cuadrante superior izquierdo, la alternativa B en el cuadrante superior derecho, la alternativa C en el cuadrante inferior izquierdo y la alternativa D en el cuadrante inferior derecho.

Cada marca debería contarse como 10 puntos. Sumando y promediando las alternativas A, las alternativas B, las C y las D, para las seis preguntas, se logra un perfil cultural resumen, que deberá ser graficado en la hoja !. Alguna clase de figura de 4 lados aparecerá, a menudo similar a un barrilete. Esta figura identifica a los cuadrantes más enfatizados por la cultura organizacional.

Fuente: Cameron, 1985.

3.5 Confiabilidad

Para efectos de medir el factor organizacional llamado Cultura Organizacional, aplicamos el instrumento modelo de Cameron y Quinn 1999. Traducido y adaptado del inglés de: "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values

Framework” OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) (Cameron & Quinn, 1999). Con nivel de confiabilidad de Alpha de Cronbach: .96

CAPÍTULO IV.
PRESENTACION DEL CASO DE ESTUDIO Y RESULTADOS

Mapa conceptual del capítulo IV.

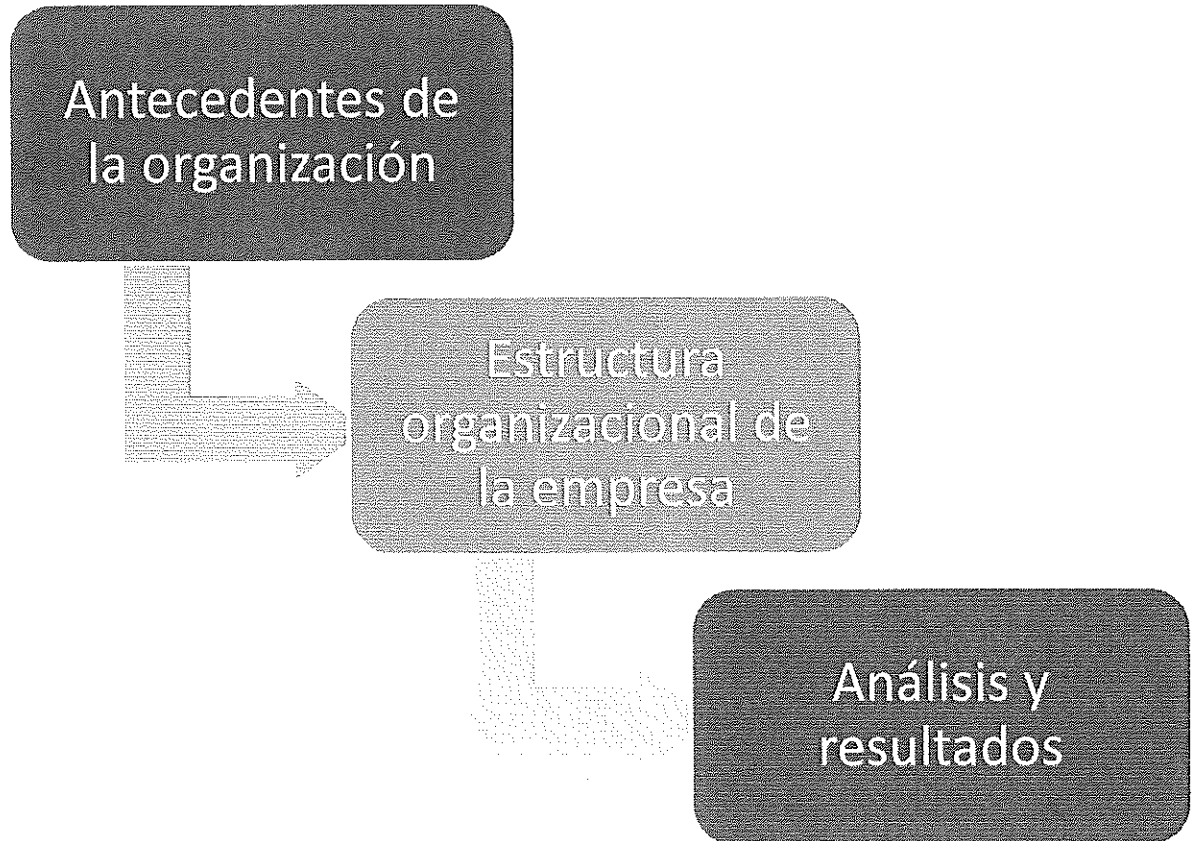
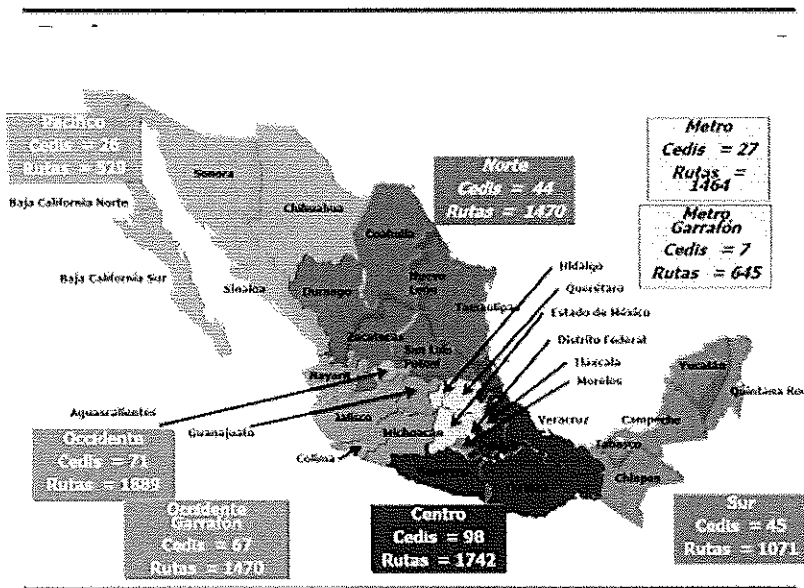


Figura 8. Presentación del Caso y Resultados.

4.1. Antecedentes de la Organización.

La empresa embotelladora, es mexicana,

Y para administrarse en el país cuenta con la estructura que se muestra en la figura 9:



Se esta manera atendemos el mercado:

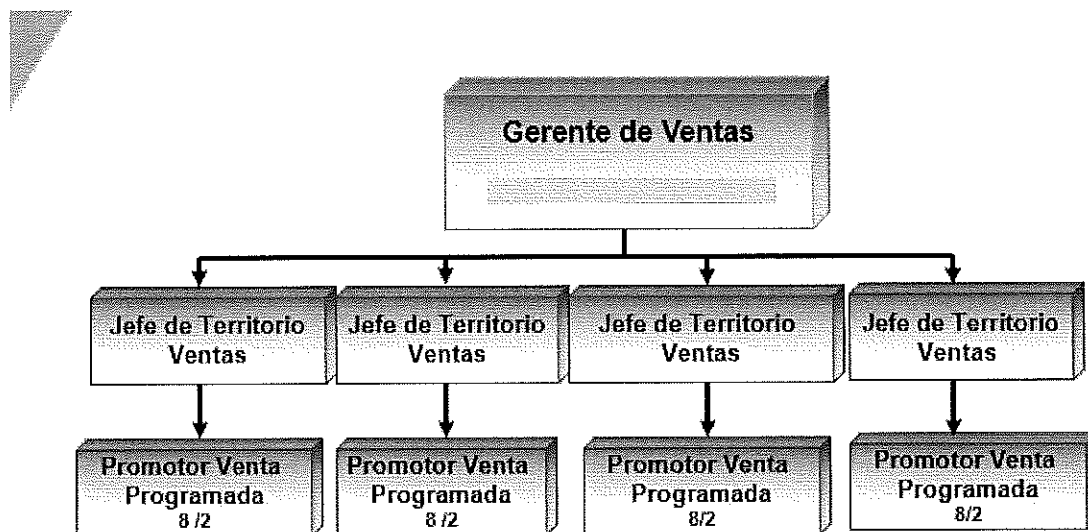
- Las Regiones de Ventas constan de **ZONAS**.
- Las ZONAS se dividen en **CEDIS**.
- Los CEDIS se organizan en **TERRITORIOS**.
- Los TERRITORIOS están formados por **RUTAS**.



Figura 9. Regiones de la República Mexicana donde tiene presencia la empresa.

Estructura Organizacional de la empresa.

A continuación detallo como está constituida el área de Ventas en el Centro de Distribución de Cuernavaca:



Y detallo como está el área de Capacitación a nivel nacional:

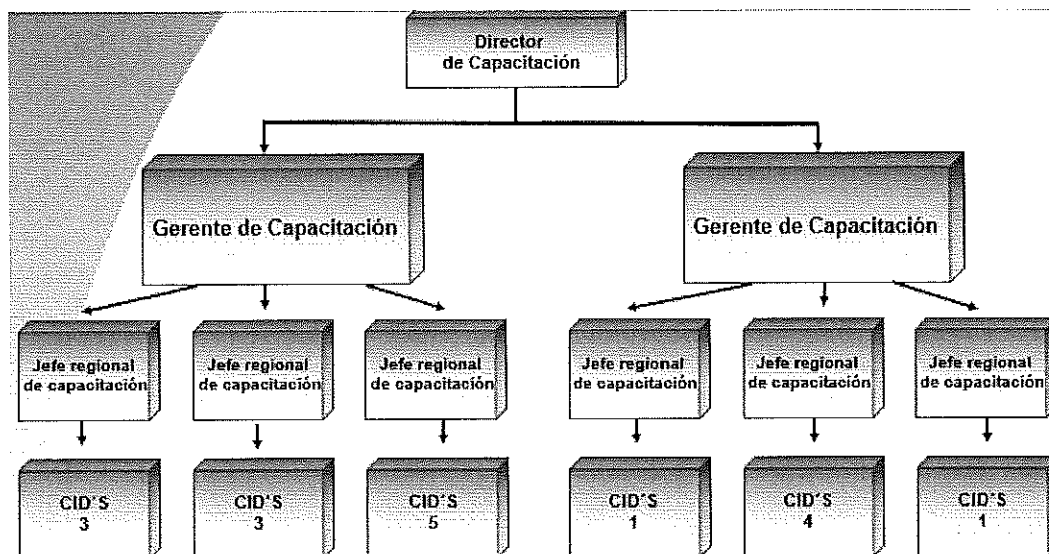


Figura 10. Organigramas de la entidad analizada.

4.3. Análisis y resultados

A continuación los resultados generales y específicos del tipo de cultura existente en la organización estudiada

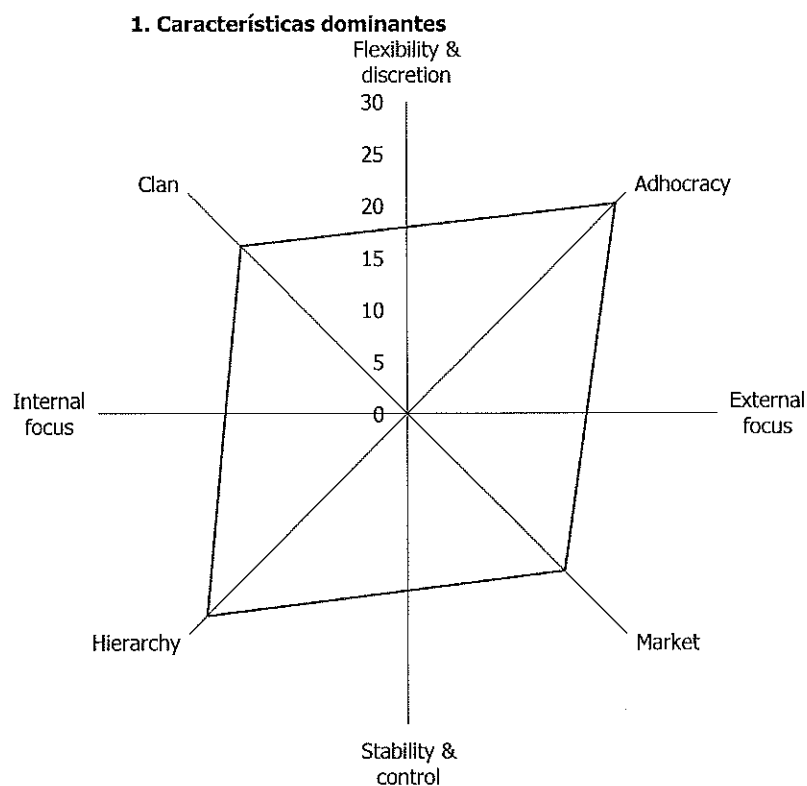
Tabla 2.

Resultados promedio de las dimensiones culturales del modelo OCAI

No.	Preguntas cuadrantes	Cuadrantes de la cultura			
		Clan Actual	Adhocracia Actual	Mercado Actual	Jerarquía Actual
1	Características dominantes	23	29	21	27
2	Liderazgo organizacional	20	23	30	27
3	Factor cohesión	25	20	28	27
4	Clima organizacional	23	30	25	23
5	Criterio de éxito	29	18	22	32
6	Estilo de administración	22	19	16	43
	Total	23	23	24	30

Cuadrante	Resultado general
Clan	23
Adhocracia	23
Mercado	24
Jerarquía	30
	100

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida de la investigación



Gráfica 1. Resultados del ítem 1 de características dominantes del modelo OCAI.

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida de la investigación

Análisis global y particular de las dimensiones.

A continuación, los resultados más notables para la consecución de los objetivos establecidos. Se hace énfasis en la investigación documental y se trabaja con el pensamiento de implantar, con la información procedente de la aplicación del instrumento, un paralelo entre lo que descubren y hacen las instituciones, en el sentido de los pertinentes conceptuales: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía.

Hallazgos del instrumento aplicado.

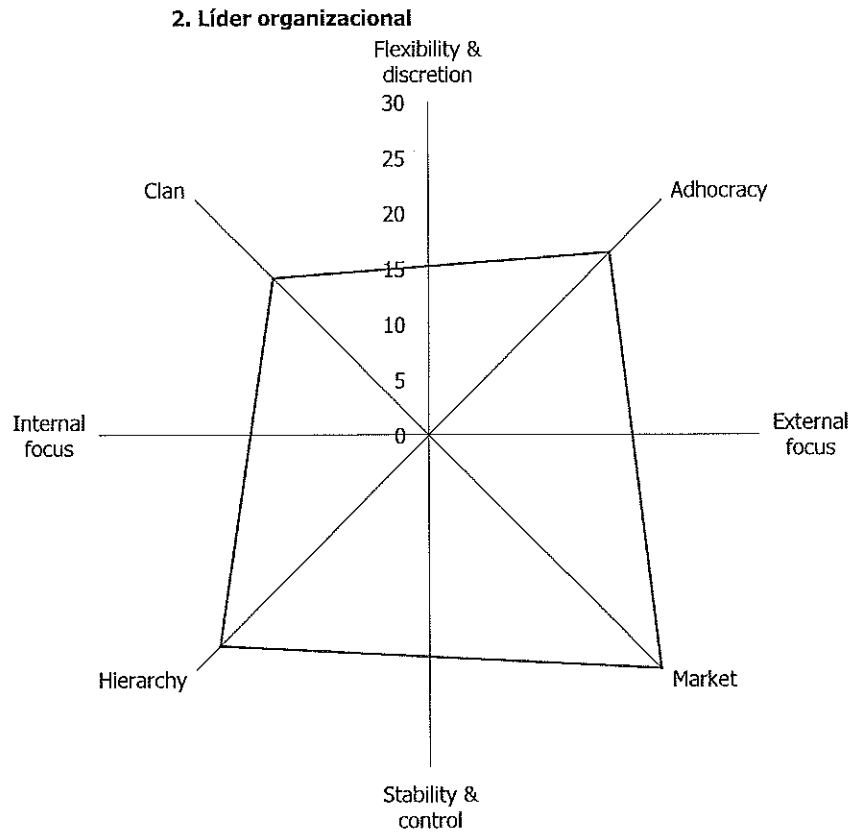
Dimensión Adhocracia:

En cuanto a las características dominantes observamos que se inclina por 2 puntos a la Adhocracia, lo que según los autores nos dicen que, las características dominantes se perciben a la empresa como un lugar dinámico, emprendedor y creativo. Los líderes son considerados como innovadores y tomadores de riesgos. La organización se mantiene unida por la experimentación y la innovación. El éxito es concebido como la generación de productos y de servicios nuevos y únicos.

Se puede interpretar como que la organización promueve la innovación, creatividad constante y rápida que conduzcan al éxito, para que la empresa pueda estar preparada para el futuro con productos o servicios de vanguardia rentables para el negocio. La cultura de adhocracia se enfoca en tener centros de trabajos creativos y dinámicos para generar nuevos conocimientos que propicien retos originales en los productos o servicios a ofrecer. De este modo contribuir a un rápido crecimiento en la organización.

Lo que sin duda ha logrado la marca, grata sorpresa al tratarse de un producto con más de 120 años en el mercado.

Sin duda en las características dominantes se aprecia que la empresa ha logrado mantenerse fresca y joven.



Gráfica 2. Resultados del ítem 2 de líder organizacional del modelo OCAI.

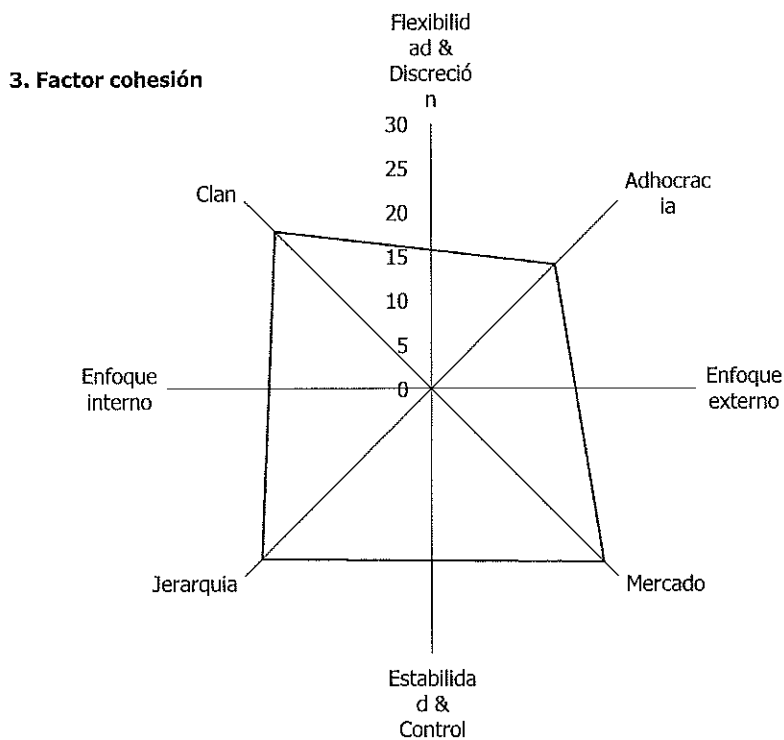
Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida de la investigación.

En esta gráfica apreciamos el Líder organizacional, con un puntaje de 30 lo máximo a obtener, sin duda totalmente enfocado en lo externo, estabilidad y control (organización de mercado):

La organización se orienta a resultados. Los líderes son guías, el elemento que mantiene unida a la organización es el énfasis por ganar. La reputación corporativa y el éxito son preocupaciones constantes. Son del día a día, ganar participación de mercado, ganar espacio físico, ganar exhibiciones adicionales una constante en la vida del personal de ventas, sin duda muy apegado a mi hipótesis.

En la cultura de mercado predomina una inclinación hacia las transacciones que son llevadas a cabo en el ambiente externo en vez de orientarse hacia asuntos internos propios de la organización, por ejemplo: contratistas, proveedores, clientes, sindicatos etc. De esta manera la cultura de mercado se orienta primordialmente en mecanismos económicos mercantiles que contribuyen en la generación de mejores dividendos, a través de diversas transacciones (Ventas, contratos, intercambios etc.) que coadyuven a la productividad y rentabilidad competitiva de la empresa. Lo anterior se logra al tener un control de posicionamiento en el ambiente externo, pero sin dejar de incrementar los progresos en el mercado mediante estrategias más agresivas, que permiten la entrada en nuevos mercados para seguir generando ganancias.

Sin duda seguimos en la lucha de la guerra de las colas, buscando liderar este segmento.

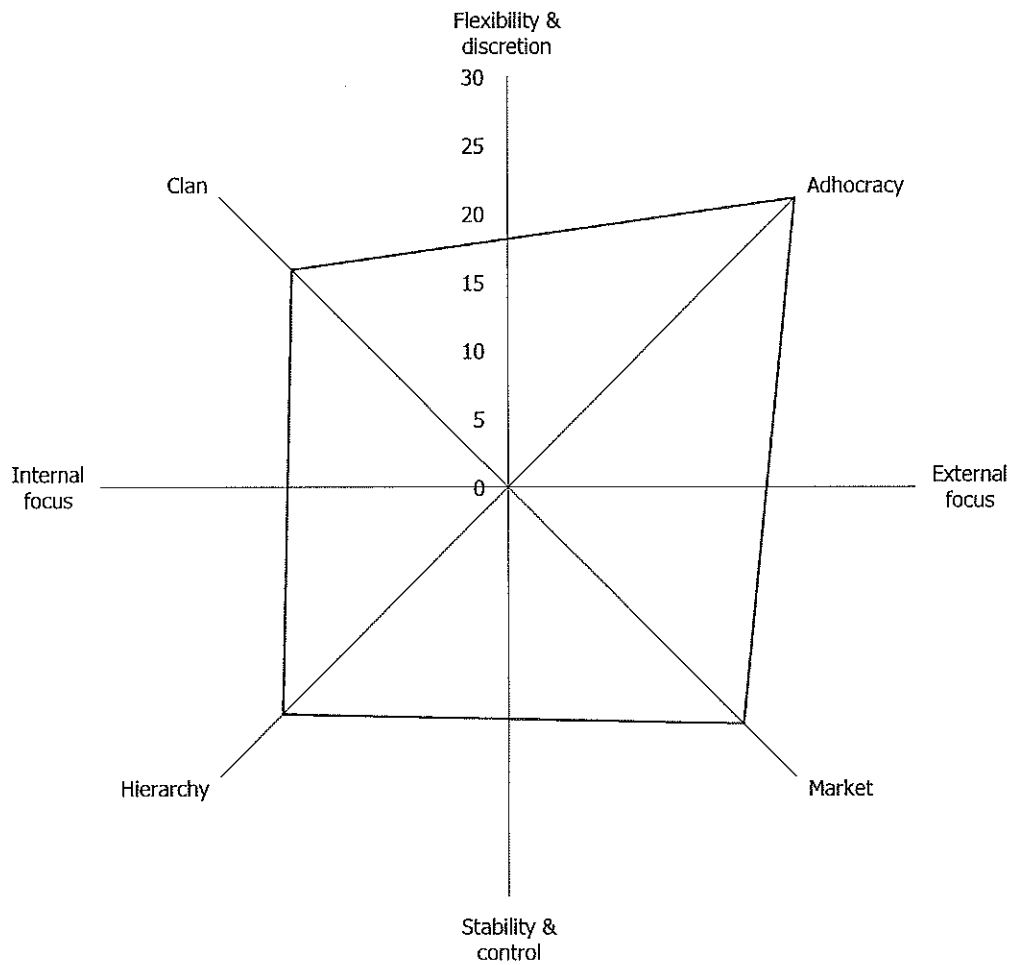


Gráfica 3. Resultados del ítem 3 de factor cohesión del modelo OCAI

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida de la investigación.

En este tema, se puede apreciar que el factor mercado con 28 puntos y jerarquía a solo 1 punto de diferencia menor, esto nos dice que como buena empresa de mercadeo orientada hacia resultados. Los líderes son guías, el elemento que mantiene unida a la organización es el énfasis por ganar. Se busca ganar y se muestra claramente como nos desempeñamos en una empresa estructurada y organizada, con mandos y roles bien definidos.

4. Clima organizacional

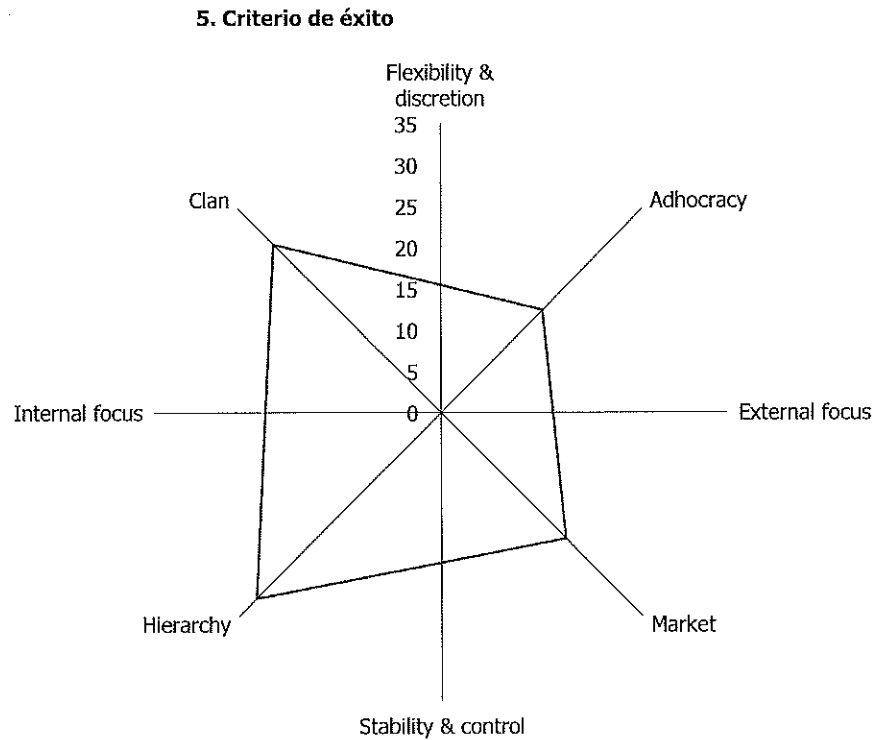


Gráfica 4. Resultados del ítem 4 de clima organizacional del modelo OCAI.

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida de la investigación.

En cuestiones de clima organizacional, nos muestra una gráfica cargada sensiblemente hacia la Adhocracia, lo que se puede interpretar el cómo que es una empresa dinámica y creativa. Existe unión por parte de sus colaboradores, los que sientes orgullo por portar su logotipo.

Se aprecia como la organización promueve la innovación, creatividad constante y rápida que conduzcan al éxito, para que la empresa pueda estar preparada para el futuro con productos o servicios de vanguardia rentables para el negocio.



Gráfica 5. Resultados del ítem 5 de criterio de éxito del modelo OCAI.

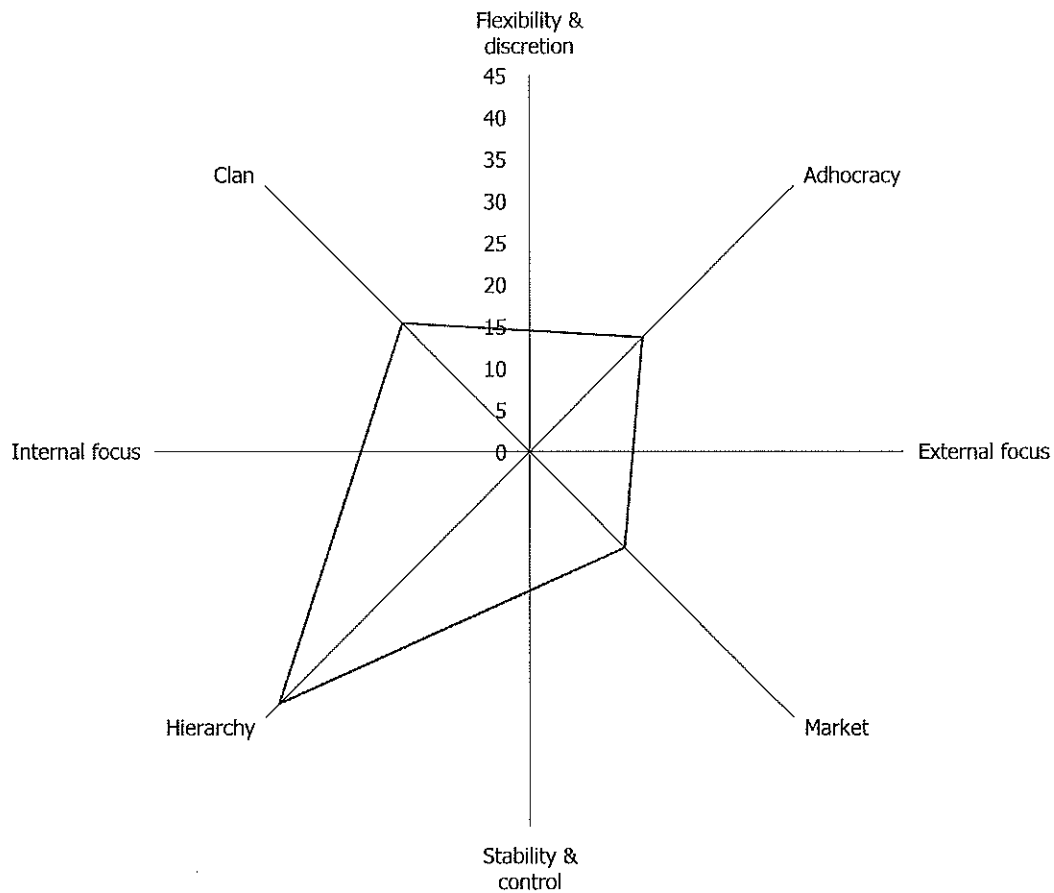
Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida de la investigación.

En la gráfica de criterio de éxito, se aprecia un Enfoque interno, estabilidad y control (organización jerárquica):

Sin duda una gráfica orientada hacia la Jerarquía, se percibe a la organización como un lugar de trabajo estructurado y formalizado. Los líderes se precian de ser buenos coordinadores y organizadores. Dicha directriz viene desde corporativo que es donde se ponen los lineamientos básicos. El elemento concerniente a largo plazo es la estabilidad y el desempeño eficiente así como

las operaciones. Se respetan las reglas, la especialización etc., teniendo como reto el desarrollo de eficiencia y confiabilidad en la organización. De esta manera será posible tener un control debido que el ambiente era estable, para que las actividades se llevarán a cabo de manera coordinada y uniforme. Por tanto, la toma de decisiones, mecanismos de control, reglas entre otros aspectos fueron valuados como claves de éxito. Como se ha observado la presente dimensión está enfocada en la parte que representa el interior de la organización, en la cual se busca tener control de todo lo que sucede en la empresa.

6. Estilo de management



Gráfica 6. Resultados del ítem 6 de Estilo de Management del modelo OCAI.

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida de la investigación.

Nuevamente en el estilo gerencial nos arroja un enfoque interno, estabilidad y control, una gráfica totalmente cargada hacia Jerarquía, lo que podemos interpretar como que los líderes se aprecian de ser buenos coordinadores y organizadores. Sin duda una compañía que piensa a largo plazo. Este pensamiento viene desde nuestro director general.

De esta manera se logra tener un control debido que el ambiente es percibido como estable, se enfocada en la parte que representa el interior de la organización, en la cual se busca tener control de todo lo que sucede en la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES

En la investigación realizada se planteó por objetivo general el Diagnosticar la Cultura Organizacional de una empresa embotelladora, ubicada en el Estado de Morelos, a través del modelo teórico-metodológico de Cameron y Quinn, por consiguiente, el objetivo antes mencionado se logró atender favorablemente, a razón que el instrumento de medición utilizado fue aplicado oportunamente, para analizar las dimensiones culturales que predominan en la embotelladora de estudio, de esta manera, se coadyuvó en haber generado resultados que permiten facilitar una mejor toma de decisiones en la entidad participante desde el punto de vista de cultura organizacional. Sin embargo, el tipo de cultura predominante en la empresa evaluada se concluye que está caracterizada por tener una dimensión de cultura Jerarquizada; pues los líderes son guías, el elemento que mantiene unida a la organización hacia un énfasis por ganar. De hecho, la empresa ha buscado tener competitividad, y lo ha demostrado claramente mediante un adecuado desempeño por parte de las personas, consiguiendo ser una empresa estructurada y organizada, con mandos y roles bien definidos.

El haber diagnosticado la cultura organizacional brindó un impacto en la organización con relación a los resultados obtenidos, sin duda, los hallazgos están sujetos a mejora continua conforme se sigan realizando estudios del tema abordado, de esta manera, con los datos obtenidos se pueda establecer un registro que describa un patrón de la cultura que prevalece en una etapa de tiempo determinado en la empresa, lo cual permita dimensionar los retos que debe afrontar la empresa en el presente y futuro próximo, como también las acciones que se deben implementar para establecer una cultura organizacional idónea y pueda ser percibida tanto por los trabajadores como por los distintos segmentos de mercado que consumen los productos del negocio. Cabe destacar, que el estudio llevado a cabo estuvo orientado a generar confianza y apertura a nuevos conocimientos que fueron obtenidos de la población participante.

Además, la hipótesis relacionada a una cultura orientada hacia la adhocracia, la jerarquía, el clan y el mercado quedó demostrada acertadamente en los resultados conseguidos. Permittiéndose evidenciar la necesidad de tener un equilibrio en las dimensiones culturales antes mencionadas. De este modo, es conveniente conocer diversas variables que pueden influir en la cultura de cada persona, tomando en cuenta que las sociedades están sujetas a cambios, por consecuencia, diversos hábitos, comportamientos, pensamientos entre otros factores, tendrán influencia directa en la cultura que se ha generado desde décadas pasadas en la industria refresquera.

Por otro lado, los resultados en la presente investigación brindaron el soporte a la teoría de las relaciones humanas que fue propuesta en el estudio, debido que las dimensiones culturales que fueron analizadas en el instrumento aplicado, benefició a identificar diversas variables que se encuentran comprendidas en la teoría antes señalada. De hecho, los resultados conseguidos han permitido entender como las personas que integran la embotelladora han generado una cultura propia, la cual se ha podido basar en la participación que estos tienen en los grupos sociales con los que han tenido interacción dentro y fuera de la organización, de manera que, los empleados han desarrollado nuevas formas de comunicación, innovaciones, pensamiento creativo entre otros aspectos que han sido contemplados desde la teoría de las relaciones humanas. Cabe aclarar, que la cultura organizacional tiende a presentar cambios como consecuencia de distintos elementos que pueden ser adaptados por las personas de modo individual o colectivamente, por ende, los nuevos principios, normas, practicas, creencias etc., que desarrollan culturalmente las personas pueden ser medidos y analizados con relación a los modelos e instrumentos como los que fueron descritos en el capítulo dos.

Analizar la cultura de una empresa implica determinar si las personas tienen nociones de cuál es la cultura laboral predominante en su centro de trabajo, lo anterior, basado en que cada líder de manera consciente o inconsciente puede ayudar o perjudicar respecto a la cultura organizacional que percibe cada trabajador, por consecuencia, los empleados desconozcan si la cultura prevaleciente es la más apropiada para la organización, como también desconocer si los liderazgos aplicados por las personas encargadas de ello sea el más efectivo, por tal motivo, es importante que los empleados tengan nociones de la cultura empresarial que se alcanzó desarrollar con el paso del tiempo, como también discernir los tipos de liderazgo que

se han ejercido y generado buenos resultados. Con base a lo anterior, los empleados puedan tener adaptación a los cambios que contribuyan a generar mayor rentabilidad a la compañía.

Al usar el modelo de valores por competencia, los diagnósticos no deben tener la finalidad de ubicar los cuadrantes en los que podría posicionarse un determinado número de personas acorde a su posición y perfil que pueden tener dentro de la empresa embotelladora; lo sobresaliente del modelo de valores por competencia se basa en la integración como parte de la diferenciación de otras empresas, lo anterior, cuando se busca tener mejores dividendos en la compañía, pero a su vez la organización logre conseguir una adecuada orientación, respecto, involucramiento y colaboración por parte de todas las personas, para que puedan implementar mejores soluciones creativas e innovadoras de manera responsable en cualquier momento.

El modelo de competencia por valores ha contribuido en el estudio a tener un pensamiento lógico de como poder tener los cuadrantes de modo óptimo y adecuados a las diversas perspectivas que pueden surgir en la organización de estudio. Sin embargo, derivado de los diagnósticos que se han obtenido del modelo, solo se conseguirá un impacto real al momento que se tomen decisiones y acciones con los datos conseguidos.

Por otra parte, de la información obtenida no se debe circunscribir al desarrollo de nuevos conocimientos, debido que pueden existir diversas formas de utilizar el conocimiento, por lo cual, es propicio dar a conocer la información obtenida a la mayor parte de personas, para generar un involucramiento y mejores formas de liderazgo; principalmente para orientar un cambio con mejores aprovechamientos a futuro, sin dejar de generar confianza en los procesos que se llevarán a cabo, como también en los comportamientos de los trabajadores que se esperan tener.

Por lo tanto, es fundamental observar el comportamiento de las personas y los liderazgos que se aplican, para lograr desarrollar determinadas competencias requeridas en ciertas posiciones que son claves de la organización; y lograr agregar valor en las actividades y recursos que se utilizan, como también en los productos que se ofrecen a los clientes. Sin embargo, cabe aclarar que no existe una cultura idónea, puesto que la cultura organizacional depende de diversos factores internos y externos, los cuales han influido en el modo de operar de la organización a lo largo de su historia.

En conclusión, el estudio realizado permite al lector discernir la diversidad de modelos, teorías, instrumentos, metodologías etc., que fundamentan la investigación de cultura organizacional. Sin embargo, cada investigación del tema antes mencionado ha develado distintos factores que se deben tomar en cuenta por parte de la industria del sector embotellador, tomando en cuenta que cada persona que integra una organización puede establecer formas de actuar, pensar, tomar decisiones entre otros aspectos que están vinculados con la realidad que afrontan día con día, sin perder la capacidad de adaptarse a un sistema organizacional con una cultura propia. Por otra parte, se pudo observar que los instrumentos que permiten evaluar y medir la cultura organizacional no han incluido elementos que se encuentran en el ambiente externo y son generadores de cambio de comportamiento en el ser humano derivados de aspectos sociales, crisis, igualdad de género, estrés entre otros, los cuales no han sido abordados por ser considerados demasiado complejos. De este modo, la cultura organizacional de la entidad de analizada involucra seguir construyendo una cultura integral con visión a futuro, que sea percibida en cada transacción que sea llevada a cabo interna y externamente.

RECOMENDACIONES

El modelo de valores por competencia es de gran utilidad, cuando se desea explicar los cuadrantes en los que es recomendable tener mayor atención y cuidado por parte de la empresa, para lograr una estabilidad armónica que se encuentre basada en las directrices y planes establecidos en la embotelladora. Sin embargo, el modelo debe de estar complementado de otros instrumentos de medición o información que permitan tener un discernimiento más claro de la cultura prevaleciente. Lo anterior, debido que el modelo antes mencionado se circunscribe de determinados datos y de otros aspectos que no son contemplados en el mismo modelo, por ejemplo, el modelo se restringe a medir superficialmente los estilos individuales de trabajo y liderazgo de cada persona entre otros datos. Por consecuencia, los instrumentos que se elijan y apliquen deben coadyuvar a una correcta gestión de información para una precisa toma de decisiones. Destacando que es muy conveniente tener claro cómo se comportan las personas y como afectan el comportamiento de otras personas en general.

De hecho, es muy conveniente analizar las cualidades de liderazgo y métodos de trabajo que tienen las personas de la embotelladora en sus actividades diarias, con la finalidad de lograr ajustar sus comportamientos y estilos de trabajo, y determinar si pueden contribuir en otros departamentos que necesitan mayor refuerzo de liderazgo o formas de conducta específica que coadyuven a ser más productivos. De este modo, lograr tener una administración más precisa del talento humano desde los procesos de selección, desarrollo humano, entrenamiento entre otros. Por consiguiente, al aplicar el modelo de valores por competencia, y adicionando la información antes descrita sirva de complemento para generar más información apegada a la realidad que predomina en la organización, permitiendo guiar y orientar los esfuerzos de cada líder o trabajador en las posiciones correctas.

Por otra parte, en la entidad de estudio se recomienda medir y evaluar la cultura organizacional tomando en cuenta el personal de otros departamentos que integran esta sin importar la nacionalidad que estos tengan, lo anterior con la intención de generar confianza en las personas y lograr que estos se sientan incluidos para comunicar ideas, admitir errores, entre otros aspectos. Lo anterior involucra colaboración de las personas y reconocer los beneficios que se consiguen al compartir información de modo incluyente, primordialmente cuando se busca establecer una cultura organizacional idónea, mediante la cual se puedan generar nuevos discernimientos para las personas que buscan formar parte de la entidad de análisis. De esta manera, las personas puedan reconocer que la embotelladora analizada no está limitada por una cultura de jerarquía o mercado, sino que ve el potencial de su fuerza laboral y ayuda a proporcionar una variedad de opciones que pueden tomar las personas para desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa.

Cabe destacar, que al utilizar cualquier instrumento para medir o evaluar la cultura organizacional, estos no deben ser considerados únicamente para la obtención de datos y generación de gráficas, debido que estos coadyuvan a discernir las normas, creencias, valores que no se encuentran escritos en una organización, pero que impulsan el comportamiento de las personas para trabajar en equipo y lograr que las cosas sucedan. Por otra parte, los resultados de un instrumento de cultura organizacional deben ser comprendidos inicialmente con relación a los tipos de cultura en los que la empresa de análisis tiene mejor adaptación, como también es conveniente analizar la posible existencia de una mezcla de subculturas, las cuales pueden presentarse en un número determinado de personas, quienes no compartan una

cultura dominante de la organización, debido que estos grupos de personas tienen creencias o identidades que no están ajustados con relación a una cultura específica,, por ende llegue a ser un problema por no identificarse con los valores centrales de la organización.

Referencias.

Cameron, K. and Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture, California, The Jossey-Bass.*

Chun-Xia Yang, C., Liu, H. and Wang, X. (2013). Organization Theories: From classical to Modern. *Journal of Applied Sciences*, 13(21), 4470–4476.

Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design* (10 Edition). USA: South-Western, Cengage Learning.

Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. D.F. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Daft, R. L., Murphy, J. & Willmott, H. (2014). *Organization Theory and Design: An International Perspective* (2 edition). UK: Cengage Learning.

Denison, D. R., Haaland, S., and Goelzer, P. (2003). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is There a Similar Pattern Around the World? *Advances in Global Leadership*, 3, 205–227.

Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 5–22. doi:10.1016/0090-2616(84)90015-9

Ferdous, J. (2016). Organization theories: From classical perspective. *International Journal of Business, Economics and Law*, 9(2), 1–6.

Ghinea, V. M. and Bratianu, C. (2012). Organizational Culture. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 7(2), 257–276.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14 Edition). New York: McGRAW-HILL.

Hofstede, G., & McCrae, R. R. (2004). Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture. *Cross-Cultural Research*, 38(1), 52–88. Doi:10.1177/1069397103259443

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (2 Edition). USA: Thousand Oaks, Sage Publications.

Hofstede, G. (1983). *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75–89.

Hofstede, G. (1986). Cultural Differences in Teaching and Learning. *International Journal of Intercultural Relations, USA*, 10, 301–320.

Hofstede, G. (1998). Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach. *Journal of Management Studies*, 35(1), 1–12.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). 1-26. doi: 10.9707/2307-0919.1014

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations Software Of The Mind. Cultures and Organizations* (3 Edition). USA: McGRAW-HILL.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures; A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286–316.

Jones, M. L. (2007). Hofstede - Culturally questionable? University of Wollongong, Australia, Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/30389134_Hofstede_-_Culturally_questionable

Likert, R. D. (1969). The relationship between Management Behavior and Social Structure, *Symposium C3, Tokio*, 136–146.

Marín, A. L., Ruiz, P. & Aristizábal, S. (2013). *Sociología de las organizaciones: . Influencia de las Tecnologías de la Información y Comunicación*. Madrid: Editorial Fragua.

Morrill, C. (2008). Culture and Organization Theory. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 619(15), 15–40. <https://doi.org/10.1177/0002716208320241>

Navarro, V. A. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Perspectivas, Cochabamba, Bolivia*, 20(39), 75–102.

O'Donnell, O. & Boyle, R. (2008). *Understanding and Managing Organisational Culture*. Dublin: Institute of Public Administration.

Ogbuigwe, T. D. (2013). Understanding International Business in the Context of Cultural Lenses. *IOSR Journal of Business and Management*, 10(5), 35–44.

Pirayeh, N., Mahdavi, A. M. & Nematpour, A. M. (2011). Study of Organizational Culture Influence (Based on Denison's Model) on Effectiveness of Human Resources in Karun Oil & Gas Production Company, 5(9), 1886–1895.

Rastogi, P. N. (1987). Improving Productivity: Do human Relations Theories Provides the Answers. *Vikalpa*, 12(1), 1–12.

Rinuastuti, H., Hadiwidjojo, D., Rohman, F., & Khusniyah, N. (2014). Measuring Hofstede's Five Cultural Dimensions at Individual Level and Its Application to Researchers in Tourists' Behaviors. *International Business Research*, 7(12), 143–152.

Ríos, C. B. (2008). *Cultura y dimensiones de Hofstede desde sus inicios hasta el presente: Una revisión de literatura*. Universidad de Puerto Rico.

Roldán, I., Guillermo, R., & Bray, R. (2009). Similarities and Differences Existing in Cultural Profiles of Colombian Organizations of Higher and Lower Performance. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 17(11), 9–24.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3 Edition). USA, Jossey-Bass.

- Tang, M., Li, M. & Zhang, T. (2015). The impacts of organizational culture on information security culture: a case study, *Information Technology and Management*, (17), p. 179-186.
- Torres, L. D., Aguilar, J., Hernández, D. A. y Vera, D. A. (2015). La cultura organizacional: su génesis, cómo mantenerla, medirla y evaluarla. *Innovación y Desarrollo Tecnológico*, 7(2), 90–99.
- Tran, Q., & Tian, Y. (2013). Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm. *American Journal of Industrial and Business Management*, 03, 229–236.
- Trice, H. and Beyer, J. (1994). Reviewed Work: The Cultures of Work Organizations. *The Academy of Management Review*, 19(4), 836–839.
- Yassin, F., Salim, J., & Ashaari, N. S. @. (2014). The Influence of Organizational Factors on Knowledge Sharing Using ICT among Teachers. *Procedia Technology*, 11, 272–280.
- Yeong, J. C., & Ngee, K. Y. (2014). Culture, Organisational Culture and Organisational Climate: An Integrative Approach. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 5(2), 18–26.