



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA



Cultura organizacional: De la teoría al diagnóstico

Álvaro Patricio Carrillo Punina, Norberto Hugo Góngora,
Sandra Patricia Galarza Torres, Luis Alfredo Tipán Tapia y
Betty Elizabeth Cueva Ochoa

Cultura organizacional: de la teoría al diagnóstico

Álvaro Patricio Carrillo Punina, Norberto Hugo Góngora, Sandra Patricia Galarza Torres,
Luis Alfredo Tipán Tapia y Betty Elizabeth Cueva Ochoa

Primera edición electrónica: febrero, 2025

ISBN: 978-9942-652-17-1

Revisión científica:

Mgtr. Giomara Katiana Mahauad Coronel - IAEN

Mgtr. Adriana Alexandra Andrade Torres - El Ordeño

Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE

Cnrl. de C.S.M. Víctor Villavicencio, Ph.D.

Rector

Publicación autorizada por:

Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE

Cpfg. Joseph Alexander Guamán Seis, Mgtr.

Presidente

Corrección de estilo y diseño

Mtr. Xavier Chinga

Imágenes: Las fotografías de la portada del libro y de los Capítulos son imágenes generadas por DALL-E, modelo de IA desarrollado por OpenAI, solicitada a través de ChatGPT de OpenAI.

Derechos reservados. Se prohíbe la reproducción de esta obra por cualquier medio impreso, reprográfico o electrónico. El contenido, uso de fotografía, gráficos, cuadros, tablas, y referencias es de exclusiva responsabilidad de los autores.

Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE
Av. General Rumiñahui s/n, Sangolquí, Ecuador
www.espe.edu.ec

Los derechos de esta edición electrónica son de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, para consulta de profesores y estudiantes de la universidad e investigadores en www.repositorio.espe.edu.ec.



Cultura Organizacional: De la Teoría al Diagnóstico

Álvaro Patricio Carrillo Punina,

Norberto Hugo Góngora

Sandra Patricia Galarza Torres

Luis Alfredo Tipán Tapia

Betty Elizabeth Cueva Ochoa

EDITORIAL



UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE

Álvaro Patricio Carrillo Punina

apcarrillo@espe.edu.ec

Doctor en Ciencias de la Administración (PhD) graduado en la Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Máster Internacional en Administración de Empresas (MBA) e Ingeniero Comercial graduado en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Ecuador. Docente Titular Principal II en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Profesor invitado en Universidades de prestigio del país. Ex Director de las carreras de Finanzas y Auditoría e Ingeniería Comercial, ex Director del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio. Actualmente Coordinador de la Maestría en Finanzas Empresariales de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Docente del módulo de Métodos Cualitativos en el Doctorado en Administración de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Especialista académico e investigador en temas de cultura organizacional, estrategia, responsabilidad social, liderazgo, finanzas, economía, gestión, proyectos y, marketing. Autor y coautor de artículos de investigación publicados en revistas indexadas Scopus y Latindex nacionales e internacionales. Autor principal de los libros “Estrategia, negocios y tecnología en el marco de la arquitectura empresarial” y “Análisis financiero: teoría y práctica”. Docente de Metodología de la Investigación en la Academia de Guerra del Ejército Ecuatoriano y Maestría en Seguridad y Defensa, y docente del módulo de Análisis Financiero en la Maestría de Administración de Proyectos de Construcción. Director para la ESPE del proyecto interuniversitario “Estudio sobre la Cultura Organizacional, Situación de Aula y Desarrollo Universitario en Instituciones de Educación Superior del Ecuador”. Investigador participe en el proyecto “La Responsabilidad Social Empresarial en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. Un análisis multicaso y propuesta de desarrollo de un programa de educación cooperativa”. Más de 120 direcciones de tesis de grado y, más de 30 direcciones de tesis de posgrado. Miembro de tribunales de doctorado en universidades internacionales. Ponente en congresos internacionales. Par revisor de artículos indexados en revistas internacionales de Argentina, Colombia, Perú, Costa Rica y Chile. Director de tesis doctorales en Universidades Mexicanas. Miembro del Comité Científico de ADENAG de Argentina. Distinción al Mejor Graduado de la Maestría Internacional en Administración de Empresas (MBA), Primer graduado en el Doctorado de Ciencias de la Administración Universidad Nacional de La Plata, Argentina (Cohorte 2016-2020). Reconocimiento científico otorgado por la Universidad Católica Santiago de Guayaquil entre otros.

Norberto Hugo Góngora

Universidad Nacional de La Plata - Argentina

norbertogongora1209@gmail.com

Licenciado en Ciencia Política por la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad del Salvador (1971). A nivel de posgrado, es Licenciado en Administración Pública por la misma facultad (1971). Exprofesor Titular Ordinario de “Sociología Organizacional” en la Universidad Nacional de La Plata durante 21 años, actualmente es Profesor Extraordinario y Honorario en esa universidad. Además, ha sido Profesor Titular en la Universidad Nacional de Tres de Febrero durante 19 años y es Profesor Emérito de la Universidad Nacional de Moreno. Fue Profesor Titular en la Universidad de Buenos Aires durante 34 años. Ha impartido docencia en más de 39 universidades argentinas y del exterior, dictando más de 210 cursos de posgrado tanto en Argentina como en otros países. Ha ofrecido más de 130 conferencias y cursos, y participado en más de 60 congresos y reuniones académicas a nivel nacional e internacional.

Durante 15 años, fue Director del Instituto de Investigaciones Administrativas de la Universidad Nacional de La Plata, y es Investigador Categoría 2. También dirigió el Centro de Investigaciones en Administración Pública de la UBA y coordinó la Maestría en Administración (Categoría “A” - CONEAU) y la Maestría en Administración Pública (Categoría “A” - CONEAU), ambas en la UBA. Ha liderado programas de investigación prioritarios en la UBA y proyectos financiados por la UBA, CONICET y la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. Desde hace 20 años, dirige la Maestría en Gestión Pública en la Universidad Nacional de Misiones, acreditada por la CONEAU. Ha sido responsable de la creación de dos Institutos Universitarios acreditados por la CONEAU, y evaluador de carreras de posgrado y evaluador externo de universidades nacionales e internacionales. Participó como consultor en la redacción de los primeros documentos de la CONEAU sobre la evaluación externa de universidades argentinas y fue asesor de la Secretaría de Políticas Universitarias.

Autor de más de 120 trabajos y publicaciones en revistas y libros, tanto nacionales como internacionales, es miembro del Comité Ejecutivo de la Revista Ciencias Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Además, forma parte del Consejo Asesor Editorial Nacional/Internacional de la Revista Latinoamericana de Política y Administración de la Educación, y es miembro del Comité Académico Asesor de la Revista Análisis Organizacional, editada por la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA. Ha dirigido tesis de doctorado y maestría en diversas universidades argentinas, incluyendo la Universidad Nacional de La Plata, la Universidad de Buenos Aires, la Universidad de la Patagonia, la Universidad Nacional de Tres de Febrero, la Universidad Nacional de La Pampa, la Universidad Nacional del Nordeste y la Universidad Nacional de Misiones. Ha dirigido a becarios y ha integrado jurados de tesis y concursos docentes. Asimismo, ha formado parte de comisiones de evaluación del CONICET, tanto para la carrera de investigador como para la evaluación de proyectos y becarios. También ha sido evaluador de centros tecnológicos del CONICET y de universidades nacionales, e integró comisiones académicas del Ministerio de Educación.

En su faceta de consultor, ha trabajado para organismos internacionales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, Naciones Unidas, la Organización Mundial de la Salud, la Organización de Estados Americanos, FOMEC, CONEAU, el Consejo Federal de Inversiones, el Instituto Nacional de la Administración Pública, la Organización Iberoamericana de Seguridad Social, la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), entre otros. Además, ha realizado consultorías para organismos como el Ministerio de Cultura y Educación, las provincias de Neuquén, Río Negro y Buenos Aires, y el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. También ha colaborado con consultoras argentinas y extranjeras, tanto en el país como en el exterior.

Sandra Patricia Galarza Torres

spgalarza@espe.edu.ec

Doctora en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Posee una Maestría en Auditoría de Gestión de la Calidad otorgada por la Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador, y un Diploma Superior en Gestión del Aprendizaje Universitario del TEC Monterrey – Cambridge. Es Ingeniera en Finanzas y Auditoría por la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, Ecuador.

Se desempeña como docente investigadora titular a tiempo completo y ha ocupado importantes cargos académicos, entre ellos, Representante Principal de los Docentes ante el Honorable Consejo Universitario de la ESPE y Asesora del Vicerrectorado Académico General de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE. Actualmente, es miembro de la Comisión Editorial de la ESPE y editora de la revista científica TAMBARA.

Además, es docente del módulo “Epistemología y Teorías de la Administración” en el Doctorado en Administración (Ph.D.) de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE. Ha dirigido y participado en diversos proyectos de investigación, destacándose como investigadora en liderazgo, responsabilidad social, cultura organizacional, género y desempeño financiero.

Es codirectora del proyecto interuniversitario “*Estudio sobre la Cultura Organizacional, Situación de Aula y Desarrollo Universitario en Instituciones de Educación Superior del Ecuador*”, y directora del proyecto “*La Responsabilidad Social Empresarial en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas: Un análisis multicaso y propuesta de desarrollo de un programa de educación cooperativa*”.

Autora y coautora de artículos científicos indexados en revistas nacionales e internacionales, así como de los libros “*Estrategia, negocios y tecnología en el marco de la arquitectura empresarial*” y “*Análisis Financiero Empresarial: Teoría y Práctica*”. Ha sido ponente en congresos nacionales e internacionales y es miembro de la Red de Mujeres Científicas del Ecuador.

Además, ha participado como evaluadora de programas de doctorado en el Consejo de Educación Superior (CES) y ha recibido reconocimientos científicos otorgados por la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, la Universidad Iberoamericana del Ecuador (UNIB.E), entre otras instituciones.

Luis Alfredo Tipán Tapia

latipan@espe.edu.ec

Doctor en Ciencias de la Administración graduado en la Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Magister en Administración de Empresas MBA Programa Integral de Habilidades Múltiples. Ingeniero Comercial en la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, Ecuador. Diplomado superior en: “Metodología de la Investigación” por la Universidad Nacional Autónoma de México UNAM, “Formación de Multiplicadores en Emprendimiento” por la Universidad de la Frontera (Chile), “Modelo de transferencia del Programa de Transferencia del Programa Emprendedor” por el TEC de Monterrey (México). Fue director de la Maestría en Gestión de Proyectos, Coordinador de la Carrera de Tecnología en Finanzas y Banca e Instructor de laboratorios Degem Systems en la Fuerza Internacional FAE (convenio con Israel). Autor del libro “Estrategia, negocios y tecnología en el marco de la arquitectura empresarial” y “Análisis Financiero Empresarial: Teoría y Práctica”. En investigación, es experto en temas de Responsabilidad Social, autor y coautor de artículos e investigación indexados en revistas nacionales e internacionales. Es miembro de la Sociedad Latinoamericana de Tecnología del Caucho SLTC. Realizó gestión educativa como Planificador de la Unidad de Desarrollo Educativo del Vicerrectorado de Docencia de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE. Actualmente, es Docente Titular Principal 1 del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE. Docente invitado en la Universidad Tecnológica Indoamérica, y Universidad Técnica de Cotopaxi en programas de grado y posgrado. Obtuvo el primer lugar a nivel nacional en el Juego de Bolsa de Valores efectuado en la ciudad de Quito (2008) por la ESPE y su tesis doctoral fue calificada por su Director como aporte mundial en el campo de la Responsabilidad Social.

Betty Elizabeth Cueva Ochoa

Universidad Católica Andrés Bello - Venezuela
becueva21@est.ucab.edu.ve

Candidata a Doctora en Economía Aplicada en la Universidad Católica Andrés Bello, Magíster en Gestión de Proyectos de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, Economista graduada en la Universidad Estatal de Cuenca, docente universitaria por más de 12 años en la Universidad Central del Ecuador e Instituto Rumiñahui. Fue docente a tiempo completo, miembro de la Comisión Académica de la Unidad de Integración Curricular de la Carrera de Economía en Línea y asesora en el Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE. Investigadora en temas de bienestar social, responsabilidad social, economía, cultura organizacional, liderazgo. Autora y coautora de artículos de investigación indexados en revistas nacionales e internacionales. Ponente en congresos nacionales. Miembro de la Red de Mujeres Científicas del Ecuador nodo ESPE. Ha participado en varios proyectos de investigación.

Índice

Prólogo.....	23
Capítulo I - Fundamentos de la Cultura Organizacional.....	27
1.1. Introducción.....	29
1.2. Evolución histórica del concepto de cultura organizacional.....	29
1.2.1. Orígenes del concepto: administración científica y relaciones humanas.....	29
1.2.2. Formalización del concepto: años 70 y 80.....	31
1.2.3. Consolidación y expansión del concepto: décadas de 1990 y 2000.....	32
1.2.4. Globalización y nuevas perspectivas: 2010 en adelante.....	33
1.3. Definición de cultura organizacional.....	33
1.4. Elementos de la cultura organizacional.....	38
1.4.1. Niveles de la cultura organizacional (Edgar Schein).....	38
1.4.2. Valores Competitivos (Cameron y Quinn).....	39
1.4.3. Dimensiones culturales (Geert Hofstede).....	39
1.4.4. Dimensiones de Cultura Organizacional de Daniel Denison.....	39
1.4.5. Elementos culturales de Deal y Kennedy.....	40
1.5. La cultura como metáfora.....	41
1.6. Importancia de la cultura organizacional en el desempeño de las organizaciones.....	42
1.6.1. Impacto de los supuestos básicos en el desempeño organizacional.....	43

1.6.2. La cultura como catalizador del cambio y desempeño.....	43
1.6.3. Cultura organizacional y efectividad.....	43
1.6.4. Cultura organizacional y rendimiento en un contexto internacional.....	44
1.6.5. Cultura y excelencia organizacional.....	44
1.6.6. Ética y rendimiento organizacional.....	45
1.6.7. Cultura y desempeño financiero.....	45
1.6.8. Cultura y rendimiento a largo plazo.....	46
1.6.9. Fortaleza cultural y estabilidad financiera.....	46
1.6.10. Innovación y desempeño financiero.....	47
1.6.11. Cultura organizacional y desempeño financiero.....	47
1.7. Factores que influyen en la cultura organizacional.....	48
1.7.1. Historia y fundadores de la organización.....	48
1.7.2. Estructura organizacional.....	49
1.7.3. Entorno externo (entorno socioeconómico y cultura nacional).....	49
1.7.4. Liderazgo y estilo de gestión.....	50
1.7.5. Procesos de selección y socialización.....	50
1.7.6. Tecnología y globalización.....	51
1.8. Cultura organizacional y pandemia COVID-19.....	52
1.8.1. Resiliencia organizacional y adaptación al cambio.....	52
1.8.2. Bienestar y salud mental de los empleados.....	52
1.8.3. Trabajo remoto y transformación digital.....	53

1.8.4. Cambio en las prioridades culturales: inclusión y diversidad.....	53
1.8.5. Futuro del trabajo y cultura organizacional post-pandemia.....	54
1.9. Cultura organizacional y la era virtual.....	54
1.9.1. Impacto del teletrabajo en la cultura organizacional.....	55
1.9.2. Cultura organizacional en la educación virtual.....	55
1.9.3. E-Business y cultura organizacional.....	56
1.9.4. Telemedicina y cultura organizacional.....	57
1.9.5. Cultura organizacional y banca virtual.....	57
1.10. Diagnóstico de la cultura organizacional.....	60
1.11. Gestión de la cultura organizacional.....	61
1.12. Factores que impulsan cambios inmediatos en la tipología y dimensiones culturales dominantes en una organización.....	62
1.13. Resumen.....	64
Capítulo II - Paradigmas y teorías de cultura organizacional.....	67
2.1. Introducción.....	69
2.2. Paradigmas de cultura organizacional.....	70
2.2.1. Paradigma funcionalista.....	70
2.2.2. Paradigma interpretativo.....	71
2.2.3. Paradigma crítico.....	72
2.2.4. Paradigma postmoderno.....	74
2.3. Teorías de cultura organizacional.....	75

2.3.1. Teoría de los niveles de cultura de Edgar Schein.....	76
2.3.2. Teoría de la Cultura Nacional de Geert Hofstede.....	79
2.3.3. Teoría de los valores competitivos de Cameron y Quinn.....	82
2.3.4. Teoría de los Tipos de Cultura de Deal y Kennedy.....	85
2.3.5. Teoría de la Cultura Organizacional de Daniel Denison.....	88
2.4. Matriz de Diagnóstico de la Cultura Organizacional basado en las Teorías.....	91
2.5. Resumen.....	96
Capítulo III - Medición de la cultura organizacional.....	99
3.1. Introducción.....	101
3.2. Modelos de cultura organizacional.....	104
3.3. Clasificación de los modelos de cultura organizacional.....	105
3.3.1. Modelos de cultura organizacional de autores clásicos.....	105
3.3.2. Modelos de cultura organizacional de autores contemporáneos.....	106
3.4. Jerarquía de medición de la cultura organizacional.....	107
3.5. Resumen.....	109
Capítulo IV - Modelos de cultura organizacional de autores clásicos.....	111
4.1. Introducción.....	113
4.2. Modelo de los niveles de cultura de Edgar Schein.....	113
4.2.1. Niveles de la cultura organizacional según Edgar Schein.....	113

4.2.2. Aplicación del modelo de Schein.....	115
4.2.3. Relevancia del Modelo de Schein.....	123
4.2.4. Críticas al Modelo de Schein.....	124
4.3. Modelo de Hofstede sobre dimensiones culturales.....	124
4.3.1. Dimensiones culturales de Hofstede.....	124
4.3.2. Aplicación del modelo de Hofstede en las organi- zaciones.....	127
4.3.3. Relevancia del modelo de Hofstede.....	129
4.3.4. Críticas al modelo de Hofstede	130
4.4. Modelo de tipologías culturales de Deal y Kennedy.....	130
4.4.1. Variables del modelo de Deal y Kennedy.....	131
4.4.2. Las cuatro tipologías culturales.....	131
4.4.3. Factores que contribuyen a la cultura organizacio- nal según Deal y Kennedy.....	133
4.4.4. Aplicación del modelo de Deal y Kennedy en las or- ganizaciones.....	133
4.4.5. Relevancia del modelo de Deal y Kennedy.....	135
4.4.6. Críticas al modelo de Deal y Kennedy.....	135
4.5. Modelo cultural de Sethia y Von Glinow.....	135
4.5.1. Tipología cultural de Sethia y Von Glinow.....	136
4.5.2. Aplicación del modelo de Sethia y Von Glinow en las organizaciones.....	138
4.5.3. Relevancia de la tipología cultural de Sethia y Von Glinow.....	143
4.5.4. Críticas al modelo de Sethia y Von Glinow.....	143

4.6. Inventario de Cultura Organizacional (OCI) de Cooke y Lafferty.....	143
4.6.1. Estructura del modelo.....	144
4.6.2. Aplicación del OCI en las organizaciones.....	145
4.6.3. Relevancia del OCI.....	150
4.6.4. Críticas al OCI.....	151
4.7. Modelo de Kotter y Heskett.....	151
4.7.1. Principales características del modelo.....	151
4.7.2. Relación entre cultura y desempeño financiero.....	152
4.7.3. Aplicación del modelo de Kotter y Heskett en las organizaciones.....	152
4.7.4. Relevancia del modelo de Kotter y Heskett.....	158
4.7.5. Críticas al Modelo de Kotter y Heskett.....	159
4.8. Matriz comparativa de los modelos de cultura organizacional de autores clásicos.....	159
4.8.1. Análisis comparativo de los modelos culturales.....	161
4.9. Resumen.....	162
Capítulo V - Modelos de cultura organizacional de autores contemporáneos.....	165
5.1. Introducción.....	167
5.2. Modelo de los valores competitivos de Cameron y Quinn.....	167
5.2.1. Los cuatro tipos de cultura organizacional.....	167
5.2.2. Los ejes del modelo: flexibilidad vs. control y orientación interna vs. externa.....	169
5.2.3. Aplicación del modelo en las organizaciones.....	169

5.2.4. Relevancia del Modelo de Cameron y Quinn.....	175
5.2.5. Críticas al modelo de Cameron y Quinn.....	175
5.3. Modelo cultural de Daniel Denison.....	176
5.3.1. Componentes del modelo de Denison.....	176
5.3.2. Relación entre las dimensiones y el rendimiento organizacional.....	179
5.3.3. Aplicación del modelo de Denison en las organi- zaciones.....	180
5.3.4. Relevancia del modelo de Denison en las organi- zaciones.....	182
5.3.5. Críticas al modelo de Denison.....	183
5.4. Modelo tridimensional de la cultura de Payne.....	183
5.4.1. Dimensiones del modelo tridimensional de Payne.....	183
5.4.2. Aplicación del modelo tridimensional de Payne en las organizaciones.....	185
5.4.3. Relevancia del modelo tridimensional de Pay- ne.....	190
5.4.4. Críticas al modelo tridimensional de Payne.....	191
5.5. Modelo de orientación cultural de Nakata.....	191
5.5.1. Dimensiones culturales del modelo de Nakata.....	192
5.5.2. Aplicación del modelo de Nakata en las organi- zaciones.....	193
5.5.3. Relevancia del modelo de Nakata.....	199
5.5.4. Críticas al modelo de Nakata.....	200
5.6. Modelo de tipología cultural de Felcman y Góngora.....	200
5.6.1. Dimensiones del modelo de Felcman y Góngora.....	201

5.6.2. Tipología cultural del modelo de Felcman y Gón- gora.....	202
5.6.3. Aplicación del modelo de Felcman y Góngora en las organizaciones.....	206
5.6.4. Relevancia del modelo de Felcman y Góngora.....	213
5.6.5. Críticas al modelo de Felcman y Góngora.....	213
5.7. Matriz comparativa entre los modelos culturales de au- tores contemporáneos.....	213
5.7.1. Análisis comparativo de los modelos culturales de autores contemporáneos.....	215
5.8. Matriz comparativa de modelos culturales de otros au- tores.....	216
5.8.1. Análisis comparativo de los modelos culturales.....	218
5.9. Resumen.....	219
Capítulo VI - Propuesta del modelo de diagnóstico cul- tural de las 11-D.....	221
6.1. Introducción.....	223
6.2. Descripción teórica del enfoque.....	223
6.3. Justificación metodológica del diseño del instrumento del “Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11-D”	226
6.4. Estructura de las dimensiones culturales.....	227
6.5. Encuesta del modelo de diagnóstico cultural de las 11- D.....	233
6.5.1. Instrucciones para el análisis de los resultados de la encuesta de Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11- D.....	235
6.6. Entrevista para el modelo de diagnóstico cultural de las 11-D.....	239

6.7. Guía de observación para el modelo de diagnóstico cultural de las 11-D.....	244
6.8. La importancia de incorporar grupos focales en el diagnóstico de la cultura organizacional.....	250
6.9. Diseño, aplicación y tratamiento de datos metodológico de los instrumentos del modelo de diagnóstico cultural de las 11-D.....	254
6.10. Herramientas tecnológicas y software para procesar y analizar la información del modelo de diagnóstico cultural de las 11-D.....	261
6.11. Ejemplo de dimensiones y variables que pueden incorporarse en el modelo de diagnóstico de cultural de las 11-D.....	265
6.11.1. Ejemplo de dimensiones y variables de teorías generales que pueden incorporarse en el modelo de diagnóstico cultural de las 11-D.....	265
6.11.2. Ejemplo de dimensiones y variables de sectores específicos (teorías sustantivas) que pueden incorporarse en el Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11-D.....	270
6.11.3. Ejemplo de la dimensión de responsabilidad social que puede incorporarse en el Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11-D.....	274
6.12. Resumen.....	275
Capítulo VII - Aplicación empírica del modelo de diagnóstico cultural de las 11-D.....	277
7.1. Introducción.....	279
7.2. Resultados de la aplicación de la encuesta.....	279
7.2.1. Promedios de la aplicación de la encuesta.....	279
7.2.2. Confiabilidad del instrumento.....	282
7.2.3. Situación actual: modelo de diagnóstico de la cultura organizacional de las 11-D.....	283

7.2.4. Situación Deseada: Modelo de Diagnóstico de la Cultura Organizacional de las 11-D.....	291
7.2.5. Descripción de las brechas culturales.....	295
7.2.6. Diagnóstico del liderazgo.....	297
7.2.7. Conclusión del diagnóstico.....	297
7.3. Resultados de la aplicación de la entrevista.....	299
7.3.1. Conexiones entre tipologías culturales y respuestas.....	299
7.3.2. Análisis temático de las entrevistas (Atlas Ti).....	301
7.3.3. Análisis de frecuencia de palabras de las entrevistas.....	306
7.3.4. Análisis comparativo de las entrevistas.....	307
7.3.5. Gráfico de radar de las percepciones de los entrevistados acorde a las dimensiones del Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11-D.....	310
7.3.6. Nube de ideas de las entrevistas (Atlas.ti).....	312
7.3.7. Red de conceptos de las entrevistas (Atlas Ti).....	314
7.3.8. Importancia de las dimensiones culturales según las entrevistas.....	315
7.3.9. Fortalezas, debilidades y estrategias identificadas en las entrevistas.....	316
7.3.10. Percepción de la cultura actual y la cultura deseada.....	320
7.4. Resumen.....	322
Capítulo VIII - Conclusiones.....	323
Referencias.....	332
Apéndices.....	341

Índice de tablas

Tabla 1.1 Componentes de la cultura organizacional.....	40
Tabla 2.1 Estudios empíricos basados en los niveles culturales de Schein.....	77
Tabla 2.2 Estudios empíricos basados en Teoría de Cultura Nacional de Hofstede.....	80
Tabla 2.3 Estudios empíricos basados en la Teoría de los Valores Competitivos de Cameron y Quinn.....	83
Tabla 2.4 Estudios empíricos basados en Teoría de Cultura Deal y Kennedy.....	87
Tabla 2.5 Estudios empíricos basados en Teoría de Cultura de Daniel Denison.....	90
Tabla 2.6 Matriz de Diagnóstico de la Cultura Organizacional.....	94
Tabla 3.1 Modelos de cultura organizacional de autores clásicos.....	105
Tabla 3.2 Modelos de cultura organizacional de autores contemporáneos.....	106
Tabla 3.3 Jerarquía de medición de la cultura organizacional.....	108
Tabla 4.1 Encuesta para identificar los valores adoptados en la organización.....	118
Tabla 4.2 Cuestionario modelo de Hofstede en las organizaciones.....	128
Tabla 4.3 Cuestionario modelo de Deal y Kennedy en las organizaciones.....	134
Tabla 4.4 Cuestionario modelo de Sethia y Von Glinow.....	139
Tabla 4.5 Encuesta estructurada para diagnosticar la Cultura Organizacional (OCI).....	146

Tabla 4.6 Encuesta estructurada para diagnosticar la cultura organizacional (Modelo de Kotter y Heskett).....	153
Tabla 4.7 Matriz comparativa de los modelos culturales de autores clásicos y relevantes.....	159
Tabla 5.1 Dimensiones y tipología cultural del cuestionario de Cameron y Quinn (OCAI).....	170
Tabla 5.2 Cuestionario de Cameron y Quinn (OCAI).....	172
Tabla 5.3 Survey de Daniel Denison.....	180
Tabla 5.4 Encuesta para Diagnosticar la Cultura Organizacional (Modelo Tridimensional de Payne).....	185
Tabla 5.5 Encuesta para diagnosticar la cultura organizacional bajo el Modelo de Nakata.....	194
Tabla 5.6 Tipología cultural de Felcman y Góngora de acuerdo con las dimensiones culturales.....	207
Tabla 5.7 Cuestionario del modelo de Felcman y Góngora.....	209
Tabla 5.8 Matriz comparativa de los modelos culturales de autores contemporáneos.....	214
Tabla 5.9 Matriz comparativa de otros modelos de cultura organizacional.....	216
Tabla 6.1 Estructura de las dimensiones culturales: modelo de diagnóstico cultural de las 11-D.....	227
Tabla 6.2 Encuesta del modelo de diagnóstico cultural de las 11-D.....	233
Tabla 6.3 Ejemplo de dimensiones y variables que pueden analizarse junto con la encuesta del modelo de diagnóstico cultural de las 11-D.....	266
Tabla 6.4 Ejemplo de dimensiones y variables para sectores específicos que pueden incorporarse en la encuesta del Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11-D.....	270

Tabla 6.5 <i>Ejemplo de afirmaciones de la Dimensión de Ética y Responsabilidad Social (Modelo de Carroll, 1991) que pueden incorporarse en el Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11-D.....</i>	274
Tabla 7.1 <i>Promedios de las dimensiones y afirmaciones de la Encuesta del Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11-D aplicada a una Cooperativa de Ahorro y Crédito.....</i>	280
Tabla 7.2 <i>Matriz comparativa de las entrevistas.....</i>	307

Índice de figuras

Figura 1.1 <i>Evolución histórica del concepto de cultura organizacional.....</i>	34
Figura 4.1 <i>Niveles culturales de Schein.....</i>	115
Figura 4.2 <i>Tipología cultural de Sethia y Von Glinow.....</i>	138
Figura 5.1 <i>Tipología cultural de Cameron y Quinn.....</i>	168
Figura 5.2 <i>Modelo cultural de Daniel Denison.....</i>	179
Figura 5.3 <i>Tipos de cultura organizacional Felcman y Góngora.....</i>	205
Figura 6.1 <i>Modelo de diagnóstico cultural de las 11-D.....</i>	232
Figura 7.1 <i>Dimensiones de Cultura actual, Cultura Deseada y Brecha: Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11-D.....</i>	298
Figura 7.2 <i>Gráfica de radar de percepciones de las entrevistas.....</i>	310
Figura 7.3 <i>Nube de ideas de las entrevistas.....</i>	313
Figura 7.4 <i>Nube de palabras positivas de las entrevistas.....</i>	314
Figura 7.5 <i>Importancia de las dimensiones culturales según las entrevistas.....</i>	316

Prólogo

Es un privilegio presentar el libro *Cultura Organizacional: De la Teoría al Diagnóstico*, una obra de extraordinaria relevancia y profundidad académica, elaborada por un equipo de autores de destacada trayectoria, ellos son los doctores Álvaro Patricio Carrillo Punina (Docente Titular Principal 2 de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE), Norberto Hugo Góngora (Profesor Extraordinario y Honorario de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina), Sandra Patricia Galarza Torres (Docente Titular Agregada 3 de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE), Luis Alfredo Tipán Tapia (Docente Titular Principal 1 de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE) y Betty Elizabeth Cueva Ochoa (Ex Docente de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE y doctorando de la Universidad Católica Andrés Bello de Venezuela). A lo largo de esta obra, los autores demuestran un dominio exhaustivo, tanto de los fundamentos teóricos de la cultura organizacional como de metodologías avanzadas para su diagnóstico. Este libro representa una contribución científica para el campo de los estudios organizacionales y una herramienta indispensable para líderes empresariales, académicos y consultores.

El texto aborda la cultura organizacional como un fenómeno dinámico y multifacético que tiene un impacto directo en el rendimiento, la innovación y la adaptabilidad de las organizaciones. Los autores han logrado integrar una sólida base teórica con enfoques metodológicos rigurosos, proporcionando a los lectores una comprensión profunda de cómo la cultura organizacional puede ser evaluada, diagnosticada y gestionada para lograr un mejor desempeño en entornos complejos y en constante cambio.

El libro comienza con una Introducción a la Cultura Organizacional, donde se explora la evolución del concepto desde sus orígenes en la Administración Científica hasta las teorías contemporáneas que enfatizan su rol en la efectividad organizacional. En este recorrido, los autores logran un equilibrio entre las contribuciones de figuras clásicas como Edgar Schein y Geert Hofstede, y las visiones más recientes que reconocen el impacto de la globalización, la digitalización y el contexto postpandemia en las dinámicas culturales de las organizaciones.

Uno de los aspectos más valiosos de este libro es la revisión de los Paradigmas y Teorías de la Cultura Organizacional, que constituye el núcleo teórico de la obra. Aquí, los autores revisan los enfoques funcionalista, interpretativo, críti-

co y postmoderno, ofreciendo una perspectiva integral que permite a los lectores analizar la cultura organizacional desde múltiples ángulos. Este análisis riguroso sienta las bases para el desarrollo de modelos de diagnóstico cultural sólidos y confiables.

El componente metodológico es otro de los puntos destacados de la obra. En los capítulos dedicados a la Medición de la Cultura Organizacional y a los Modelos de Diagnóstico, los autores proporcionan una guía detallada sobre cómo aplicar las herramientas más reconocidas en el campo. Se destacan modelos como el OCAI de Cameron y Quinn, el Modelo de Denison, el OCI de Cooke y Lafferty, y el innovador Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11-D, desarrollado por los propios autores, que ofrece una visión integradora de las dimensiones culturales estratégicas.

La inclusión del Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11-D es teórica y empíricamente relevante para la administración, ya que este ofrece una herramienta completa y ajustable a diferentes sectores y tipos de organización. Este modelo es presentado junto a metodologías cuantitativas y cualitativas, como encuestas, entrevistas y grupos focales, que permiten medir e interpretar de manera precisa las manifestaciones culturales dentro de las organizaciones.

El uso de herramientas tecnológicas para procesar y analizar los datos también es un aspecto destacado de la obra. Los autores presentan métodos tradicionales de recolección y análisis de datos e integran el uso de software avanzado para gestionar grandes volúmenes de información, lo que facilita la identificación de patrones y brechas culturales en las organizaciones.

Un aspecto destacado del libro es el énfasis en la relación entre cultura organizacional y desempeño. Los autores presentan evidencia empírica que demuestra cómo una cultura bien gestionada puede mejorar los resultados financieros, la satisfacción laboral y la cohesión interna. Se analiza cómo la cultura puede ser un motor de innovación y resiliencia, especialmente en tiempos de crisis, como la pandemia de COVID-19. Las organizaciones que lograron alinear sus valores y prácticas culturales con las demandas del entorno fueron las que mejor supieron adaptarse y prosperar en un contexto incierto y turbulento.

Los últimos capítulos del libro están dedicados a la Aplicación Empírica del Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11-D, que convierte a esta obra en una herramienta invaluable para quienes buscan aplicar los conceptos teóricos en contextos reales. Los resultados de estudios de caso y la aplicación del modelo en diferentes sectores ofrecen una visión práctica de cómo diagnosticar y

transformar la cultura organizacional. Los lectores encontrarán en estos capítulos ejemplos concretos de cómo el diagnóstico cultural puede guiar a las organizaciones hacia el éxito a largo plazo, mediante la alineación de sus valores y prácticas con sus objetivos estratégicos.

Cultura Organizacional: De la Teoría al Diagnóstico es una obra que combina de manera excepcional la teoría, la metodología y la práctica. Los autores han logrado crear un texto que aporta al conocimiento académico, y tiene un valor práctico incalculable para aquellos que buscan mejorar la efectividad de sus organizaciones a través del entendimiento y la gestión de la cultura. El enfoque metodológico detallado, combinado con ejemplos empíricos, convierte a este libro en un referente para profundizar en el estudio y aplicación del diagnóstico cultural.

Álvaro Patricio Carrillo Punina, Norberto Hugo Góngora, Sandra Patricia Galarza Torres, Luis Alfredo Tipán Tapia y Betty Elizabeth Cueva Ochoa han realizado una contribución inestimable al campo de la cultura organizacional con esta obra. Su experiencia y conocimientos se reflejan en cada página, haciendo de este libro una lectura obligada para académicos, consultores y líderes empresariales comprometidos con la mejora continua de sus organizaciones.

Dra. Olga Bravo Acosta

Docente Titular Principal - Directora de Investigación
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG



CAPÍTULO I

Fundamentos de la Cultura Organizacional

1.1. Introducción

La cultura organizacional ha sido un tema de creciente interés y relevancia en el ámbito empresarial y académico, dado su impacto directo en el desempeño, la cohesión interna y la capacidad de adaptación de las organizaciones. Góngora (2003) sostiene que la cultura se refiere al conjunto de elementos simbólicos (como conocimientos, valores, normas y comportamientos) que conforman el universo de una organización o sociedad, brindando sentido a la pertenencia y participación de sus miembros. Tradicionalmente, el concepto de cultura se asocia con sistemas de creencias y prácticas, pero hoy se reconoce su complejidad, abarcando los diferentes modos de vida de diversos grupos.

La cultura de una institución refleja su “personalidad” particular, compuesta por tradiciones, historia y las concepciones implícitas que no requieren ser formalizadas, pero que influyen en la forma de percibir y valorar la realidad. Este capítulo explora la evolución histórica del concepto de cultura organizacional y sus múltiples dimensiones, revisando las principales teorías y modelos que han contribuido a su comprensión. Al analizar cómo la cultura organizacional afecta la toma de decisiones, el liderazgo, el compromiso de los empleados y, en última instancia, el desempeño general de la organización, se pone de manifiesto la importancia de gestionar adecuadamente este recurso intangible pero fundamental.

1.2. Evolución histórica del concepto de cultura organizacional

El concepto de cultura organizacional ha evolucionado a lo largo del tiempo, influyendo profundamente en la forma en que las organizaciones gestionan su comportamiento interno, sus relaciones y sus estrategias. A través de los años, diferentes autores y teorías han ampliado y refinado el entendimiento de este fenómeno, desde sus inicios en el contexto de la teoría de la gestión científica hasta su actual relevancia en un entorno global y complejo.

1.2.1. Orígenes del concepto: administración científica y relaciones humanas

El concepto de cultura organizacional no fue explícitamente formulado en las primeras teorías de la gestión. Mientras que, los primeros aportes en el

campo de la administración, como los de Frederick Taylor y Elton Mayo, sentaron las bases para la futura conceptualización.

- Frederick Taylor (1887) introdujo la Administración Científica, que se centraba en la eficiencia y la optimización de procesos, pero no consideraba el impacto de los factores humanos o culturales en el desempeño organizacional. Aunque Taylor no abordó la cultura como tal, su enfoque influyó en la creación de estructuras rígidas y altamente jerárquicas, que más tarde serían criticadas por su falta de consideración de los aspectos humanos y sociales.
- El estudio de la cultura en el ámbito organizacional se remonta a los años 30, cuando Arnold y Barnard comenzaron a destacar la influencia de fuerzas profundas, más allá de lo consciente, en los sucesos cotidianos de las organizaciones.
- Elton Mayo (1933), a través de los experimentos de Hawthorne, fue uno de los primeros en reconocer la importancia del factor humano dentro de las organizaciones. Su enfoque en las relaciones humanas destacó que los aspectos sociales y las interacciones interpersonales son fundamentales para el rendimiento organizacional. Aunque Mayo no utilizó el término “cultura organizacional”, sus hallazgos señalaron la importancia del entorno social en el lugar de trabajo, anticipando el interés en la cultura organizacional.
- En la década de los 50, se encuentran antecedentes en los estudios transculturales comparativos de Udy, Berger y Abegglen, aunque en estos trabajos el enfoque principal era el análisis de los diseños organizacionales, con la cultura tratada únicamente como una variable que influía en dichos diseños (Rodríguez, 1999).
- Selznick (1957) postuló que la incorporación de valores en la estructura organizacional mediante la misión, el reclutamiento selectivo y la socialización, constituía un proceso fundamental en la formación del carácter organizacional. A mediados de los años 60, desde la psicología estadounidense, comenzó a otorgarse mayor relevancia a la dimensión humana en el análisis organizacional. En esta etapa se iniciaron los estudios sobre la satisfacción en el trabajo, seguido del creciente interés en la dirección de personal, la dinámica de grupos y el clima organizacional (Pümpin, et al., 1986).

1.2.2. Formalización del concepto: años 70 y 80

El término cultura organizacional como lo conocemos comenzó a ganar prominencia en la década de 1970, influenciado por las ciencias sociales, especialmente la antropología y la sociología. En esta etapa, varios autores comenzaron a definir y analizar el concepto desde diferentes perspectivas.

- Hacia finales de los años 70, Andrew Pettigrew llevó el estudio de la cultura organizacional a un nuevo nivel, al analizar los procesos de creación de culturas dentro de las organizaciones. A principios de los 80, sus trabajos impulsaron la difusión de los estudios sobre la cultura organizacional. Pettigrew planteó que los objetivos, el compromiso y el orden dentro de una organización son producto de las emociones y acciones de su fundador, así como de la combinación de creencias, ideología, lenguaje, rituales y mitos. Para él, el ser humano es creador y administrador de símbolos, lenguajes, ideologías y ritos, los cuales estructuran el significado dentro de las organizaciones. Pettigrew tomó como base para su análisis los conceptos de Selznick y Clark (1972), este último destacó la importancia de un sistema de entendimiento colectivo en la creación de una nueva organización autónoma.
- A principios de 1985, Michel Crozier, en el Congreso del Instituto de Empresa, planteó que la organización del futuro estaría orientada por cuatro conceptos: sencillez, flexibilidad, equipo ejecutivo y cultura empresarial, reflejando la creciente preocupación por adaptar las formas organizacionales a las nuevas realidades empresariales.
- Edgar Schein (1985) es considerado uno de los principales pioneros en la definición formal de la cultura organizacional. En su influyente obra *Organizational Culture and Leadership*, Schein definió la cultura organizacional como “un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo ha aprendido a medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna”. Este enfoque multidimensional dividía la cultura en tres niveles: artefactos visibles, valores adoptados y supuestos básicos. Su enfoque profundizó en la complejidad de la cultura organizacional, subrayando la dificultad de cambiar los elementos más arraigados de la cultura.
- Geert Hofstede (1991), un sociólogo y psicólogo holandés, desarrolló el modelo de dimensiones culturales, que fue vital para comprender cómo

la cultura nacional influye en las organizaciones multinacionales. Hofstede identificó cinco dimensiones (distancia de poder, individualismo vs. colectivismo, masculinidad vs. feminidad, aversión a la incertidumbre, y orientación a largo plazo vs. corto plazo), las cuales influyen en cómo se estructuran y operan las organizaciones. Hofstede fue pionero al señalar que la cultura organizacional está profundamente influenciada por la cultura nacional y, por tanto, debe entenderse en un contexto cultural más amplio.

- Deal y Kennedy (1982) también se destacan en la evolución de la cultura organizacional al introducir la noción de los símbolos, rituales y héroes como aspectos vitales. En su libro *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, señalaron que la cultura organizacional es algo que se construye a través de historias y mitos compartidos. Esta visión ayudó a comprender la cultura como algo tangible que influye en la identidad organizacional.

1.2.3. Consolidación y expansión del concepto: décadas de 1990 y 2000

En los años 90 y 2000, el concepto de cultura organizacional se consolidó y expandió, con un creciente interés en cómo afecta el desempeño, el liderazgo y la efectividad organizacional.

- John Kotter y James Heskett (1992), en su obra *Corporate Culture and Performance*, destacaron la relación entre la cultura organizacional y el rendimiento financiero. A través de un estudio de más de 200 empresas, encontraron que las organizaciones con culturas adaptativas, que promueven la innovación y la alineación con el entorno superan financieramente a aquellas con culturas rígidas. Este estudio estableció que la cultura afecta el comportamiento interno y los resultados financieros a largo plazo.
- Daniel Denison (1990), con su *Modelo de Cultura Organizacional y Efectividad*, hizo un vínculo claro entre los componentes culturales y la efectividad organizacional, destacando cuatro dimensiones: misión, consistencia, participación y adaptabilidad. Denison demostró que una cultura fuerte y alineada con estos componentes impulsa la productividad y la competitividad de las organizaciones, lo que refuerza el rol estratégico de la cultura en el éxito empresarial.

1.2.4. Globalización y nuevas perspectivas: 2010 en adelante

En la última década, la globalización, los avances tecnológicos y el surgimiento de nuevas generaciones de trabajadores han transformado aún más el concepto de cultura organizacional. La diversidad, la inclusión y la flexibilidad han ganado protagonismo como factores destacados en el desarrollo de la cultura organizacional moderna.

- Hartnell et al. (2019), en una revisión meta-analítica, identificaron cómo las organizaciones han empezado a combinar múltiples estilos culturales para adaptarse a los rápidos cambios del entorno. Las culturas adhocráticas, que promueven la innovación, son ahora esenciales para organizaciones que buscan mantenerse competitivas en un entorno globalizado, mientras que las culturas clan continúan siendo vitales para fomentar un sentido de pertenencia y cohesión en entornos de trabajo flexibles.
- Además, el enfoque en la transformación digital y la cultura ágil ha emergido como una tendencia estratégica, particularmente en sectores como la tecnología y los startups. La necesidad de adaptabilidad rápida y la apertura a la experimentación se han convertido en elementos fundamentales de las culturas organizacionales modernas, destacando la importancia de una cultura que promueva la innovación continua y la agilidad en la toma de decisiones (Cameron & Quinn, 2006).

La evolución del concepto de cultura organizacional, como se observa en la Figura 1.1 refleja un progreso desde un enfoque centrado en la eficiencia de los procesos hacia una comprensión más amplia que abarca aspectos sociales, emocionales y estratégicos. Lo que comenzó como una preocupación por las relaciones humanas en el lugar de trabajo ha evolucionado hasta convertirse en un tema central para la competitividad global, la innovación y el desempeño financiero. La cultura organizacional es hoy reconocida como una influencia interna, y una ventaja competitiva en un entorno cada vez más globalizado y diverso.

1.3. Definición de cultura organizacional

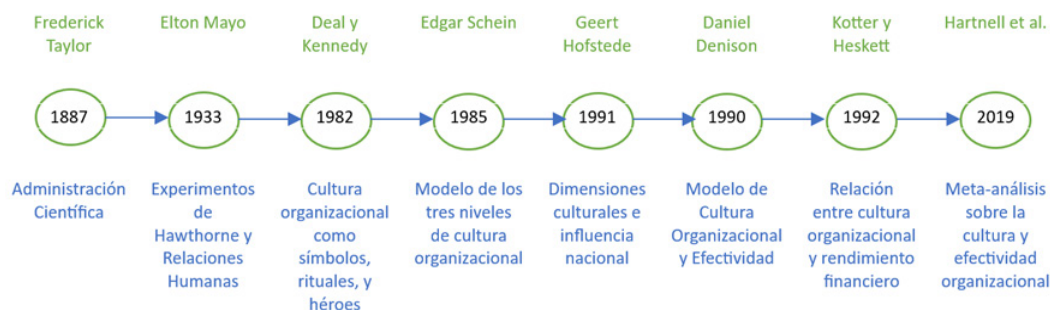
La cultura organizacional se refiere a los valores, creencias, normas y comportamientos que comparten los miembros de una organización y que guían

su forma de interactuar tanto dentro como fuera de la misma. Este concepto ha evolucionado con el tiempo, y numerosos autores han contribuido a su comprensión desde diferentes enfoques y perspectivas.

Uno de los primeros en estudiar la organización del trabajo fue Frederick Taylor, quien en 1887 sentó las bases de la administración científica. Si bien Taylor no abordó directamente el concepto de cultura organizacional, su enfoque se centró en la eficiencia y la optimización de procesos laborales. Taylor definió el trabajo organizacional como una serie de tareas que debían ser planificadas y ejecutadas de manera sistemática para maximizar la productividad. En su obra *The Principles of Scientific Management*, Taylor destacó la necesidad de aplicar principios científicos al trabajo, con el objetivo de eliminar el desperdicio y mejorar el rendimiento (Taylor, 1887). Aunque Taylor se enfocó principalmente en la estructura y el proceso, su legado influye indirectamente en la cultura organizacional, ya que las organizaciones que aplicaron sus principios adoptaron una cultura basada en la eficiencia, la disciplina y el control.

Figura 1

Evolución histórica del concepto de cultura organizacional



Nota: Elaborado por los autores de acuerdo con Taylor, Mayo, Deal y Kennedy, Schein, Hofstede, Denison, Kotter y Heskett y Harnell et al.

Por otro lado, Elton Mayo, en la década de 1930, fue uno de los primeros en reconocer la importancia del factor humano dentro de las organizaciones, estableciendo un vínculo directo con la cultura organizacional. Mayo, a través de los experimentos de Hawthorne, descubrió que los factores sociales y las relaciones interpersonales en el trabajo influyen directamente en la productividad. Mayo definió la cultura organizacional como el conjunto de normas sociales y relaciones informales que afectan el comportamiento de los trabajadores (Mayo, 1933). Su enfoque destacaba que el éxito de una organización

no dependía exclusivamente de la eficiencia de sus procesos, como sostenía Taylor, sino también de las relaciones humanas, la comunicación y el sentido de pertenencia entre los trabajadores. Esta visión subraya la importancia de los factores emocionales y sociales en la cultura organizacional.

Peter Drucker en la década de 1950 fue uno de los primeros en hablar sobre la importancia de los factores organizacionales. Aunque no definió directamente la cultura organizacional como tal, Drucker sentó las bases para su estudio al destacar que “la cultura se come a la estrategia para el desayuno” (Drucker, 1954). Esta frase subraya la preeminencia de la cultura organizacional sobre las políticas o estrategias formales, sugiriendo que, sin una cultura fuerte y alineada, cualquier plan organizacional está destinado al fracaso. Así, Drucker dio el primer paso para establecer la relevancia de la cultura dentro de las empresas.

En la misma línea, durante la década de 1980, Peters y Waterman en su famoso libro *In Search of Excellence* (1982) introdujeron el concepto de que las organizaciones exitosas tienen culturas fuertes. Según ellos, “una cultura fuerte, con valores compartidos y profundamente arraigados puede proporcionar a las organizaciones una ventaja competitiva ” (Peters & Waterman, 1982). Su estudio de empresas exitosas destacó cómo la cultura puede ser un factor determinante en la excelencia organizacional. Desde otro ángulo, Deal y Kennedy (1982) sostienen que la cultura organizacional está formada por “los valores y creencias fundamentales que guían la vida cotidiana en el trabajo”. Estos autores identificaron que la cultura se puede observar a través de las historias, rituales y mitos que una organización comparte, sugiriendo que la cultura organizacional está determinada por la manera en que los miembros de la organización responden al éxito y al fracaso.

El pionero en el estudio sistemático de la cultura organizacional fue Edgar Schein, quien la definió como “un patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por un grupo a medida que resolvía sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Schein, 1985). Para Schein, la cultura organizacional se construye a partir de tres niveles: artefactos visibles, valores adoptados y supuestos subyacentes y la define como el resultado de la experiencia adquirida por el grupo para enfrentar el entorno y resolver problemas internos.

Geert Hofstede definió la cultura organizacional como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una organización de otra” (Hofstede, 1991). Este enfoque enfatiza las dimensiones culturales que influyen en la organización, como la orientación a la colectividad o el individualismo, la aversión al riesgo y la distancia jerárquica. Hofstede subraya que la cultura organizacional está profundamente influenciada por la cultura nacional.

Sethia y Von Glinow (1985) proponen un enfoque diferente, centrado en la relación entre cultura organizacional y ética empresarial. Estos autores definen la cultura organizacional como “un conjunto de valores que pueden facilitar o dificultar la creación de un entorno ético en el trabajo”. Este enfoque pone énfasis en la importancia de los valores organizacionales en la productividad, responsabilidad social y ética.

En la misma época, Daniel Denison (1990) introduce un modelo para vincular la cultura organizacional con el rendimiento empresarial, sugiriendo que “la cultura organizacional influye directamente en la efectividad organizacional a través de cuatro dimensiones: misión, consistencia, participación y adaptabilidad”. Este modelo enfatiza que la cultura está ligada al comportamiento, y tiene un impacto directo en el desempeño financiero y operativo.

En términos más contemporáneos, Cameron y Quinn (1999) aportan el Modelo de Valores Competitivos, donde la cultura organizacional se define según el equilibrio entre cuatro tipos de valores fundamentales: flexibilidad, estabilidad, enfoque interno y enfoque externo. Estos autores sugieren que la cultura organizacional puede clasificarse en cuatro tipos: clan, adhocracia, jerarquía y mercado. Cada tipo refleja diferentes prioridades en la gestión y el liderazgo, lo que hace que las organizaciones tengan culturas diversas y con diferentes enfoques de éxito.

Pfeffer (2000) agrega que la cultura organizacional se compone de reglas y medios que moldean los valores, normas y significados dentro de la empresa. Según García (2006) la cultura organizacional como un “horizonte orientador” que guía las conductas, creencias y valores a los que los empleados deben adaptarse. De manera similar, León (2001) señala que la cultura organizacional es el conjunto de experiencias compartidas entre los miembros de la organización, las cuales crean un sentido de identidad y pertenencia. Por su parte, Adeyoyin (2006) y Vargas (2007) subrayan que la cultura organizacional modela el comportamiento de las personas y fortalece el compromiso en la empresa.

Góngora et al. (2013) proponen que la cultura organizacional “se configura como un conjunto de creencias, valores, normas y expectativas compartidas, que dirigen el comportamiento y los procesos de toma de decisiones en una organización”. Esta definición destaca el rol de la cultura como una guía práctica para los miembros de la organización. Por último, Carrillo (2019) aporta una definición relevante para el contexto latinoamericano, señalando que la cultura organizacional es el reflejo de la identidad, historia y prácticas cotidianas de la empresa, que se perpetúa y se transmite a través de las generaciones de empleados. Esta perspectiva introduce un componente temporal, donde la cultura es vista como un elemento dinámico que se adapta y evoluciona con el tiempo.

Las definiciones revisadas abordan la cultura organizacional desde diversas ópticas, lo que permite un análisis profundo y multidimensional. Taylor contribuye a la discusión desde un enfoque orientado a la eficiencia y productividad, mientras que Mayo introduce la importancia de los factores sociales y humanos en la organización, ambos precursores de los estudios más complejos de la cultura organizacional moderna. Schein resalta los niveles de la cultura, desde lo más visible hasta los supuestos más profundos, sugiriendo que la cultura está compuesta de elementos conscientes e inconscientes.

Hofstede, por su parte, ofrece una visión comparativa, resaltando cómo la cultura organizacional es influida por la cultura nacional, esencial para comprender las organizaciones multinacionales. Sethia y Von Glinow añaden una dimensión ética, lo que aporta una capa de análisis sobre la responsabilidad social y moral dentro de las organizaciones, mientras que Denison destaca la relación entre cultura y desempeño, añadiendo un enfoque pragmático y medible. Finalmente, Góngora et al. y Carrillo enriquecen el análisis desde la perspectiva latinoamericana, proporcionando una visión contextualizada que integra los aspectos históricos y sociales de la región.

Considerando las diversas aportaciones y matices analizados, se define que la cultura organizacional es el conjunto de valores, normas, creencias, prácticas y símbolos compartidos por los miembros de una organización que determinan su forma de percibir, interpretar y actuar ante los desafíos, tanto internos como externos, y que influyen directamente en la cohesión, adaptación y sostenibilidad de la organización a lo largo del tiempo. Esta definición integra elementos de las teorías previas, destacando tanto los aspectos conscientes como los inconscientes de la cultura, la interacción entre la cultura interna y el entorno externo, y su impacto en el desempeño y longevidad organizacional.

1.4. Elementos de la cultura organizacional

La cultura organizacional está compuesta por una serie de elementos que guían y definen la forma en que los miembros de una organización interactúan, toman decisiones y enfrentan los desafíos del entorno. Estos componentes, aunque varían según las perspectivas teóricas, permiten comprender el funcionamiento interno de una organización y cómo esta se adapta a su entorno. A continuación, se revisan los principales aportes de autores destacados y artículos indexados sobre los componentes esenciales de la cultura organizacional.

1.4.1. Niveles de la cultura organizacional (Edgar Schein)

Uno de los modelos más influyentes sobre los componentes de la cultura organizacional es el de Edgar Schein (1985), quien sostiene que la cultura organizacional se divide en tres niveles:

- **Artefactos:** Son los elementos más visibles de la cultura, tales como la estructura física, los códigos de vestimenta, la tecnología utilizada, los símbolos y los rituales. Aunque son los más fáciles de observar, son también los más difíciles de interpretar, ya que no necesariamente reflejan los valores subyacentes de la organización.
- **Valores y Creencias Adoptados:** Representan las normas y principios que guían el comportamiento de los miembros de la organización. Estos valores pueden estar expresados en declaraciones formales, como las misiones y visiones, y son compartidos y aceptados por los miembros de la organización.
- **Supuestos Básicos:** Son los elementos más profundos y arraigados de la cultura organizacional. Se refieren a las creencias inconscientes que los miembros de la organización toman como dadas, y que resultan difíciles de cambiar. Estos supuestos básicos guían las percepciones, pensamientos y sentimientos en la organización y son los más resistentes a la transformación.

1.4.2. Valores Competitivos (Cameron y Quinn)

El Modelo de Valores Competitivos de Cameron y Quinn (1999) ofrece otro enfoque útil para analizar los componentes de la cultura organizacional. Según este modelo, la cultura organizacional está compuesta por cuatro tipos de valores que compiten entre sí. De acuerdo con este enfoque, una cultura organizacional se sitúa en algún punto entre estas cuatro dimensiones, determinando su enfoque estratégico y de gestión.

- Flexibilidad vs. Control: Algunas organizaciones valoran la flexibilidad y la adaptabilidad, mientras que otras priorizan el orden, la estabilidad y el control.
- Orientación Interna vs. Orientación Externa: Las organizaciones con orientación interna tienden a enfocarse en su cohesión interna, la satisfacción de sus empleados y el bienestar organizacional, mientras que las organizaciones con orientación externa priorizan la competitividad, la innovación y la adaptabilidad al mercado.

1.4.3. Dimensiones culturales (Geert Hofstede)

Geert Hofstede (1991) en su teoría de las dimensiones culturales establece que las culturas organizacionales pueden comprenderse a partir de varias dimensiones que las definen y diferencian. Estas dimensiones son útiles para entender cómo la cultura organizacional está influenciada por la cultura nacional y cómo varía entre distintos contextos. Algunas de las principales son:

- Distancia de Poder: La forma en que la organización gestiona las diferencias de poder entre sus miembros.
- Individualismo vs. Colectivismo: El grado en que los empleados valoran la autonomía o prefieren actuar como parte de un grupo cohesionado.
- Aversión a la Incertidumbre: La tolerancia que tienen las organizaciones ante la ambigüedad o la incertidumbre.

1.4.4. Dimensiones de Cultura Organizacional de Daniel Denison

Daniel Denison (1990) propone un modelo basado en la relación entre los componentes de la cultura organizacional y el rendimiento de la organización.

Su enfoque establece que la cultura organizacional está compuesta por cuatro componentes. Denison sugiere que estos componentes son esenciales para el éxito organizacional, ya que influyen directamente en el rendimiento y la efectividad de la organización.

- Misión: El propósito y la dirección a largo plazo de la organización.
- Consistencia: La coherencia interna y el alineamiento de los sistemas y procesos organizacionales.
- Participación: El grado en que los empleados están involucrados en la toma de decisiones y en el funcionamiento diario.
- Adaptabilidad: La capacidad de la organización para responder a los cambios en su entorno.

1.4.5. Elementos culturales de Deal y Kennedy

El análisis de los diferentes autores refleja un consenso sobre la complejidad de la cultura organizacional, que no puede ser capturada por un único elemento o definición. Cada autor presenta ventajas y desventajas según el enfoque adoptado. Por ejemplo, Schein proporciona una visión profunda de los niveles de cultura, pero es difícil de implementar debido a la naturaleza compleja de los supuestos básicos. Por otro lado, Cameron y Quinn ofrecen un marco más práctico para la gestión, pero su tipología puede ser demasiado simplificada. Hofstede se enfoca en las diferencias culturales a nivel nacional, lo cual es útil en organizaciones multinacionales, pero puede no captar las peculiaridades específicas de una empresa en particular. En la Tabla 1.1 se describe los componentes de la cultura organizacional de acuerdo con el contexto de cada autor.

Tabla 1.1
Componentes de la cultura organizacional

Autor	Componentes Principales	Descripción
Edgar Schein (1985)	Artefactos, valores adoptados, supuestos básicos	Permite entender tanto las capas visibles como las profundas de la cultura organizacional.
Cameron y Quinn (1999)	Flexibilidad vs. control, Orientación interna vs. Externa	Proporciona un marco práctico para diagnosticar y gestionar la cultura organizacional con un enfoque estratégico.

Geert Hofstede (1991)	Dimensiones culturales (distancia de poder, individualismo vs. colectivismo, aversión a la incertidumbre, etc.)	Proporciona un marco comparativo que facilita el entendimiento de la influencia cultural entre países y organizaciones multinacionales.
Daniel Denison (1990)	Misión, consistencia, participación, adaptabilidad	Relaciona directamente la cultura con el rendimiento organizacional, lo que facilita su medición y gestión.
Deal y Kennedy (1982)	Valores, héroes, rituales, redes informales de comunicación	Resalta la importancia del simbolismo y los valores compartidos, lo que ayuda a cohesionar a los empleados y fomentar un sentido de pertenencia.

Nota: Elaborado por los autores de acuerdo con Schein (1985), Cameron y Quinn (1999), Hofstede (1991), Denison (1990) y Deal y Kennedy (1982)

1.5. La cultura como metáfora

El estudio de la cultura organizacional es un tema complejo que puede abordarse desde diferentes enfoques. Uno de ellos es el análisis metafórico propuesto por Gareth Morgan (1986), quien sostiene que los aspectos culturales son fundamentales y pueden ser el foco central para comprender el fenómeno organizacional. Morgan utiliza la metáfora de la organización como cultura, argumentando que esta perspectiva proporciona una forma poderosa de interpretar cómo funcionan las organizaciones.

El término cultura, según Morgan, proviene metafóricamente de la palabra cultivo, que alude al proceso de conservación y desarrollo de la tierra. De este modo, asocia la cultura con los modelos de desarrollo de una sociedad, compuestos por ritos, valores, normas, ideologías y conocimientos. Morgan plantea que la organización es, en sí misma, un fenómeno cultural, cuyo carácter varía según el desarrollo social. En la sociedad industrial conocida como “sociedad de la organización”, las diferencias en las experiencias de vida y trabajo de los individuos no están determinadas tanto por sus nacionalidades, sino más bien por sus profesiones. No obstante, es importante reconocer que existen diferencias culturales dentro de una misma nación, a pesar de los elementos comunes que comparten las sociedades modernas.

El sociólogo Harold Garfinkel (1967), en sus estudios, argumenta que el ser humano adquiere “habilidades sociales” y normas de comportamiento que forman parte de la vida cotidiana. Este concepto implica que los aspectos más rutinarios y aceptados de la sociedad pueden considerarse como “cumplimientos” de estas normas. La naturaleza de la cultura, según Garfinkel, radica

en estas costumbres y normas sociales que seguimos. No obstante, la cultura es mucho más que simplemente cumplir reglas; aplicar una norma correctamente requiere conocerla, y entender el contexto en el cual se aplica y cómo actuar en consecuencia.

El psicólogo Karl Weick (1995), complementa esta idea al señalar que construimos nuestra realidad como un proceso de representación de la vida cotidiana. De esta manera, la cultura puede concebirse como un proceso continuo de construcción de la realidad, siendo un fenómeno activo y dinámico que se recrea constantemente, más allá de un simple conjunto de normas, valores o ritos organizacionales. Para Morgan, esta visión de la cultura como una “representación” tiene implicaciones para entender las organizaciones. Estas pueden interpretarse como sistemas de significados compartidos que son creados, comunicados y sostenidos por sus miembros, siendo las organizaciones estructuras de realidades sociales que existen en las mentes de quienes las conforman.

Al respecto, Góngora (2008) sostiene que, las políticas, misiones, objetivos, estructuras organizacionales, descripciones de tareas y procedimientos estandarizados funcionan como artefactos culturales dentro de la organización. Estos elementos realizan una función interpretativa, sirviendo como puntos de referencia básicos que dan sentido al contexto laboral y al modo de pensar de los individuos. Al comprender a la organización como cultura, nos alejamos de una visión puramente racionalista del estudio organizacional. Asimismo, el conocimiento de la metodología de la cultura puede utilizarse para dirigir y manipular a los miembros de la organización, y la cultura no suele comprenderse completamente, lo que puede llevar a interpretaciones fragmentarias o superficiales de la realidad organizacional.

1.6. Importancia de la cultura organizacional en el desempeño de las organizaciones

La cultura organizacional incide en el desempeño de las organizaciones, ya que influye en todos los aspectos de su funcionamiento, desde la toma de decisiones hasta la motivación de los empleados y la adaptación al entorno competitivo. Autores destacados y estudios académicos han profundizado en cómo una cultura organizacional sólida puede impulsar la productividad, la innovación y la cohesión interna, mientras que una cultura disfuncional puede llevar al estancamiento y a la insatisfacción laboral.

1.6.1. Impacto de los supuestos básicos en el desempeño organizacional

Edgar Schein (1985) argumenta que la cultura organizacional es un conjunto de supuestos básicos profundamente arraigados que influyen en cómo los empleados perciben su entorno, toman decisiones y resuelven problemas. Según Schein, la cultura organizacional afecta directamente el desempeño porque guía el comportamiento diario de los empleados y establece un marco de referencia para la resolución de conflictos y la gestión de desafíos. Según Schein una cultura organizacional fuerte, con valores y supuestos alineados, puede crear un entorno de confianza y colaboración, lo que permite una ejecución más eficiente de las estrategias. Por otra parte, si los supuestos básicos son obsoletos o disfuncionales, pueden llevar a un comportamiento inapropiado o ineficaz que afecte negativamente el desempeño organizacional.

1.6.2. La cultura como catalizador del cambio y desempeño

Cameron y Quinn (1999) desarrollaron el Modelo de Valores Competitivos, que vincula directamente la cultura organizacional con el desempeño. Según ellos, las organizaciones con una cultura flexible y orientada al aprendizaje (adhocracia) tienden a ser más innovadoras y mejor adaptadas a entornos cambiantes. Por el contrario, las organizaciones con una cultura de control rígido (jerárquica) pueden ser eficientes en entornos estables, pero carecen de flexibilidad para adaptarse a cambios rápidos, lo que afecta su rendimiento. Ellos sugieren que una cultura organizacional que favorece el cambio y la adaptación mejora el desempeño de las organizaciones en términos de crecimiento, innovación y competitividad. En su modelo, las culturas más exitosas son aquellas que logran equilibrar la flexibilidad con la estabilidad y el enfoque interno con el externo, promoviendo tanto la cohesión interna como la capacidad de respuesta al mercado.

1.6.3. Cultura organizacional y efectividad

Daniel Denison (1990) establece un marco para vincular la cultura organizacional con la efectividad del desempeño. En su modelo, la cultura se estructura en torno a cuatro componentes: misión, consistencia, participación y adaptabi-

lidad, los cuales están directamente relacionados con el éxito organizacional. Denison argumenta que una cultura organizacional bien alineada con la misión de la empresa y que fomenta la participación de los empleados mejora la cohesión interna, la satisfacción laboral y, en última instancia, el rendimiento organizacional. Las organizaciones con una cultura fuerte, que incluye una misión clara y una alta adaptabilidad, tienden a ser más efectivas al enfrentar cambios en el mercado y en su entorno competitivo.

1.6.4. Cultura organizacional y rendimiento en un contexto internacional

Geert Hofstede (1991) destacó que la cultura organizacional está profundamente influenciada por la cultura nacional y que esta influencia afecta el rendimiento de las organizaciones multinacionales. Su modelo de dimensiones culturales señala que factores como la distancia de poder, el individualismo versus el colectivismo, y la tolerancia a la incertidumbre afectan las relaciones internas y el desempeño. Por ejemplo, en culturas organizacionales donde la distancia de poder es alta, las jerarquías son más rígidas, lo que puede ralentizar la toma de decisiones y limitar la innovación. Por otro lado, en culturas con alta tolerancia a la incertidumbre, los empleados son más propensos a aceptar riesgos, lo que puede conducir a un mejor desempeño en términos de innovación y adaptación a nuevas situaciones.

1.6.5. Cultura y excelencia organizacional

Peters y Waterman (1982), en su libro *In Search of Excellence*, examinaron las características de las organizaciones más exitosas y concluyeron que la base de su éxito estaba en su cultura organizacional. Según ellos, las organizaciones exitosas tienen una cultura fuerte que promueve valores compartidos, una visión clara y un sentido de misión que impulsa el rendimiento. Ellos identificaron que las culturas organizacionales que se centran en la acción, la cercanía al cliente, la autonomía y el espíritu emprendedor suelen tener un mejor desempeño. Estas características fomentan una mayor agilidad y una mejor respuesta a los cambios en el mercado, lo que les permite mantener un alto nivel de competitividad.

1.6.6. Ética y rendimiento organizacional

El enfoque de Sethia y Von Glinow (1985) en el vínculo entre la cultura organizacional y la ética también ofrece una perspectiva relevante sobre el desempeño organizacional. Ellos sostienen que las organizaciones con culturas que promueven la ética y la transparencia, además de priorizar el rendimiento, tienden a ser más sostenibles y a generar un entorno de confianza que facilita el trabajo en equipo y la lealtad de los empleados. Al crear una cultura de alto rendimiento y alta ética, las organizaciones logran mejores resultados financieros, y minimizan los riesgos relacionados con el comportamiento poco ético, lo que contribuye a un entorno más saludable y productivo.

1.6.7. Cultura y desempeño financiero

Uno de los estudios más influyentes sobre la relación entre la cultura organizacional y los resultados financieros es el de Denison y Mishra (1995), quienes analizaron el impacto de la cultura organizacional en el rendimiento empresarial. En su investigación, concluyeron que los aspectos culturales como la participación, la consistencia, la adaptabilidad y una clara misión tienen una correlación positiva con el rendimiento financiero, además, encontraron que empresas con culturas sólidas en estas dimensiones lograron un crecimiento financiero más sostenible a lo largo del tiempo.

- Participación: Las empresas con una alta participación de sus empleados tienden a tener una mayor productividad, lo que impacta positivamente en los resultados financieros.
- Consistencia: Una cultura coherente en términos de valores y procesos facilita una toma de decisiones eficiente, reduciendo costos operativos.
- Adaptabilidad: Las organizaciones que son culturalmente adaptables logran responder mejor a los cambios del mercado, lo que les otorga una ventaja competitiva.
- Misión: Una misión clara y compartida motiva a los empleados a trabajar alineados con los objetivos organizacionales, mejorando el rendimiento general.

1.6.8. Cultura y rendimiento a largo plazo

Kotter y Heskett (1992), en su extenso estudio sobre la relación entre cultura organizacional y desempeño financiero, concluyeron que las empresas con culturas adaptativas y que responden a las necesidades de sus empleados y clientes, tienden a obtener mejores resultados financieros. Estos autores estudiaron a más de 200 empresas en un período de 11 años, encontrando que las organizaciones con culturas sólidas superaron a las demás en términos de crecimiento de ingresos y ganancias. Según sus hallazgos, las empresas con una cultura organizacional fuerte y adaptativa experimentaron un alto incremento en los ingresos frente al crecimiento de las organizaciones con culturas más rígidas o menos desarrolladas. El crecimiento en valor de las acciones fue mayor en empresas con una cultura organizacional fuerte, comparado con el incremento en aquellas con culturas débiles o inadaptables. Este estudio demuestra que una cultura que fomenta la adaptabilidad y el compromiso con los empleados y los clientes tiene un efecto directo y positivo en los resultados financieros a largo plazo.

1.6.9. Fortaleza cultural y estabilidad financiera

En un estudio indexado por la *Academy of Management Journal*, Sorensen (2002) abordó cómo la fortaleza de la cultura organizacional afecta el rendimiento financiero de las empresas. Su investigación mostró que las empresas con culturas sólidas y bien definidas tienen un desempeño financiero más estable en el tiempo, incluso durante periodos de incertidumbre económica. Sorensen argumenta que la fortaleza de la cultura organizacional proporciona una ventaja competitiva porque facilita la toma de decisiones rápidas y coherentes, fomenta un alto compromiso de los empleados, lo que se traduce en mayor productividad, y permite que las organizaciones se mantengan enfocadas en sus objetivos a largo plazo, incluso en tiempos de crisis. El estudio concluye que, aunque las culturas fuertes no siempre garantizan un crecimiento financiero inmediato, proporcionan una estabilidad financiera que protege a las organizaciones en contextos de crisis o recesiones.

1.6.10. Innovación y desempeño financiero

Un artículo publicado en el *Journal of Business Research*, realizado por Hartnell et al. (2019), analiza cómo la cultura organizacional orientada a la innovación afecta los resultados financieros. El estudio encontró que las empresas con una cultura de innovación incrementan su cuota de mercado, y mejoran su rendimiento financiero a través de una mayor diversificación de productos y la capacidad de reaccionar rápidamente ante los cambios del mercado. Las empresas que fomentan una cultura organizacional que valora la creatividad y el riesgo calculado muestran una rentabilidad más alta en comparación con aquellas que siguen culturas más conservadoras o jerárquicas. Este enfoque de innovación cultural también ha sido vinculado con una mayor satisfacción del cliente y retención, lo que contribuye a la mejora del desempeño financiero.

1.6.11. Cultura organizacional y desempeño financiero

Carrillo (2019) en su tesis doctoral analiza la relación entre cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. En esta investigación se aplicó la metodología de Felcman y Góngora para identificar la cultura organizacional dominante y establecer relaciones con variables del desempeño financiero. A partir de los datos obtenidos de 1004 encuestas aplicadas al personal que labora en cinco cooperativas ecuatorianas, seleccionadas por muestreo no probabilístico intencionado, se identificó que en el sector de cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador predomina una cultura exigente e integrativa con alta orientación hacia los resultados. El índice de frustración entre los empleados fue bajo, y la cultura organizacional dominante esperada es integrativa. Además, se observó que el horizonte temporal de estas organizaciones es de corto plazo, un hallazgo que coincide con investigaciones previas en Argentina realizadas por el profesor Góngora.

El análisis de estos autores sugiere que la cultura organizacional es un motor del desempeño organizacional. Las organizaciones con una cultura fuerte y coherente logran una mayor cohesión interna, y mayor capacidad para adaptarse a entornos cambiantes, lo que les permite sobresalir en términos de innovación, satisfacción laboral y resultados financieros. Por el contrario, las organizaciones con culturas disfuncionales o mal alineadas enfrentan desafíos como una alta rotación de empleados, baja motivación y dificultades para

adaptarse a los cambios. La cultura moldea las relaciones internas, y define cómo la organización responde a su entorno externo, lo que tiene un impacto directo en su competitividad y sostenibilidad (Carrillo et al., 2024).

El consenso entre los estudios analizados es claro, *una cultura organizacional bien estructurada y adaptativa tiene un impacto directo y positivo en los resultados financieros*. Las empresas que cultivan una cultura orientada a la participación, la adaptabilidad y la innovación experimentan un mejor rendimiento financiero en el corto plazo, y logran una estabilidad financiera a largo plazo. Por otro lado, las organizaciones que no priorizan la cultura o tienen culturas organizacionales disfuncionales pueden enfrentar mayores costos operativos, baja productividad y un menor crecimiento financiero. La capacidad de una organización para mantener una cultura que fomente el compromiso de los empleados, la alineación con la misión y la adaptabilidad a los cambios es necesario para su competitividad y éxito financiero.

1.7. Factores que influyen en la cultura organizacional

La cultura organizacional es el resultado de la interacción de diversos factores que la moldean y la transforman a lo largo del tiempo. Estos factores pueden ser tanto internos como externos, y su influencia varía según el contexto de cada organización. A continuación, se exploran los principales factores que influyen en la cultura organizacional.

1.7.1. Historia y fundadores de la organización

Respecto a la historia de una organización y la visión de sus fundadores que influyen en la cultura organizacional. Edgar Schein (1985) argumenta que los fundadores de una organización inciden en la creación de la cultura inicial, ya que imponen sus valores y creencias en las etapas iniciales. Estos valores y creencias, si resultan exitosos, son luego transmitidos a los nuevos empleados, formando una base duradera para la cultura.

Historia organizacional: Las experiencias pasadas y los desafíos superados por una organización moldean las normas y valores compartidos por los empleados. Las organizaciones que han superado crisis económicas, por ejemplo, tienden a desarrollar una cultura de resiliencia y adaptabilidad.

Fundadores: Las personalidades y creencias de los fundadores pueden ser tan influyentes que persisten incluso después de su salida de la organización. La cultura de una organización suele reflejar la visión de estos líderes, lo que puede afectar la toma de decisiones, la innovación y el comportamiento organizacional (Schein, 1985).

1.7.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional es otro factor determinante que influye en la cultura. Según Henry Mintzberg (1990), la forma en que se organiza el trabajo, las relaciones de poder, y los mecanismos de control impactan la cultura interna de la organización. Las organizaciones jerárquicas tienden a desarrollar una cultura basada en el respeto a la autoridad y el cumplimiento de normas estrictas, mientras que las organizaciones más planas y con menor estructura jerárquica fomentan una cultura de mayor colaboración, innovación y flexibilidad.

Estructura jerárquica: Promueve una cultura de control y obediencia, lo que puede limitar la innovación y la autonomía, pero puede ser eficaz para mantener la estabilidad.

Estructura plana: Fomenta la toma de decisiones descentralizada y la colaboración, lo que puede potenciar la innovación, pero podría generar falta de dirección clara.

1.7.3. Entorno externo (entorno socioeconómico y cultura nacional)

La cultura organizacional está influenciada por el entorno externo, que incluye el contexto socioeconómico, las regulaciones gubernamentales y, especialmente, la cultura nacional. Geert Hofstede (1991) destaca que las culturas organizacionales están profundamente influenciadas por las normas, valores y creencias de la sociedad en la que operan. Por ejemplo, en países con alta distancia de poder, como las culturas asiáticas o latinoamericanas, las organizaciones tienden a ser más jerárquicas, mientras que, en sociedades más igualitarias, como los países escandinavos, las organizaciones suelen ser más participativas y horizontales.

Cultura nacional: Impacta las normas de comunicación, las estructuras jerárquicas y la toma de decisiones dentro de la organización. En países con ma-

yor individualismo, las culturas organizacionales tienden a valorizar el desempeño individual y la autonomía; en contraste, las sociedades colectivistas favorecen la cohesión grupal y el trabajo en equipo.

1.7.4. Liderazgo y estilo de gestión

El liderazgo y el estilo de gestión influyen en la cultura organizacional. Kotter y Heskett (1992) argumentan que los líderes tienen un rol estratégico para modelar, reforzar y cambiar la cultura organizacional. Los líderes que promueven una visión clara y valores compartidos ayudan a establecer una cultura cohesiva y alineada con los objetivos de la organización.

Estilo de liderazgo: Un liderazgo transformacional, que motiva e inspira a los empleados a alcanzar metas más allá de lo esperado, fomenta una cultura de alto rendimiento y compromiso. En cambio, un liderazgo transaccional, basado en la supervisión y las recompensas, tiende a fortalecer una cultura organizacional más rígida y controlada.

Capacidad de adaptación del liderazgo: Los líderes efectivos adaptan su estilo de gestión en respuesta a los cambios externos e internos, lo que permite a la organización ajustarse más fácilmente a las nuevas demandas del entorno.

Matsumoto (1996) afirma que, aunque se reconoce la cultura organizacional como una característica distintiva de cada organización que le permite adaptarse a su entorno, sigue existiendo un debate fundamental. Algunos creen que la cultura surge de forma natural a través de la interacción entre individuos y la creación de significados compartidos, mientras que otros sostienen que es una expresión del estilo de liderazgo del fundador, manifiesto que es sostenido también por Góngora (2021).

1.7.5. Procesos de selección y socialización

El proceso de selección y socialización de nuevos empleados influye en la forma en que la cultura organizacional se mantiene o se transforma. Schneider (1987) argumenta que las organizaciones tienden a atraer, seleccionar y retener a individuos cuyos valores y comportamientos coinciden con la cultura organizacional existente. Esto fortalece la cohesión cultural, pero también puede limitar la diversidad de pensamiento y la innovación.

Selección de personal: Las organizaciones tienden a seleccionar a empleados que encajen culturalmente, lo que refuerza la homogeneidad cultural. Al contrario, una estrategia de selección basada exclusivamente en la adecuación cultural puede limitar la diversidad y la introducción de nuevas ideas.

Socialización: Los procesos formales e informales de socialización, como la capacitación y la orientación, ayudan a inculcar la cultura organizacional a los nuevos empleados. La efectividad de estos procesos puede determinar la rapidez con la que los nuevos empleados se adaptan a la organización.

1.7.6. Tecnología y globalización

El uso de la tecnología y los procesos de globalización también influyen en la cultura organizacional. Deal y Kennedy (1982) señalan que las organizaciones altamente tecnológicas tienden a desarrollar culturas más innovadoras y flexibles debido a la necesidad constante de adaptación a cambios rápidos. Además, la globalización ha llevado a la creación de culturas híbridas que combinan influencias locales e internacionales.

Tecnología: Facilita una comunicación más rápida y eficiente, lo que puede generar una cultura más abierta y colaborativa. Pero puede deshumanizar las interacciones laborales, debilitando las relaciones interpersonales.

Globalización: Las organizaciones que operan a nivel global se ven influenciadas por diversas culturas nacionales, lo que puede generar una cultura organizacional más diversa y flexible, pero también puede traer desafíos en términos de integración y cohesión (Deal & Kennedy, 1982; Carrillo, 2017).

El análisis de estos factores demuestra que la cultura organizacional es un fenómeno complejo y multifacético, influenciado tanto por elementos internos, como la estructura y el liderazgo, como por fuerzas externas, como la cultura nacional y el entorno económico. Los autores coinciden en que una cultura organizacional eficaz no surge de manera espontánea, sino que es el resultado de una interacción dinámica entre estos factores. Las organizaciones que comprenden y gestionan bien estos factores tienen una mayor capacidad para adaptarse a cambios y mejorar su desempeño.

1.8. Cultura organizacional y pandemia COVID-19

La pandemia de COVID-19 ha provocado cambios en la forma en que las organizaciones operan, acelerando la adopción de nuevas tecnologías y forzando una reestructuración en el entorno laboral. Estos cambios han resaltado la relevancia de la cultura organizacional en la capacidad de adaptación, resiliencia y sostenibilidad de las empresas, tanto durante la crisis como en la fase de recuperación.

1.8.1. Resiliencia organizacional y adaptación al cambio

La capacidad de una organización para adaptarse rápidamente y responder a la incertidumbre fue esencial durante la pandemia. Estudios recientes han identificado que una cultura organizacional que favorece la adaptabilidad, la colaboración y el apoyo mutuo facilitó la transición a nuevos modelos de trabajo, como el trabajo remoto y la digitalización acelerada.

Hartnell et al. (2020) demostraron que las organizaciones con una cultura fuerte en términos de flexibilidad y apertura al cambio fueron más exitosas al implementar rápidamente el teletrabajo y asegurar la continuidad de las operaciones. La capacidad de los líderes para mantener una cultura de apoyo, donde los empleados se sintieran escuchados y valorados, fue indispensable para garantizar la resiliencia organizacional en medio de la crisis. Este estudio subraya que las organizaciones con una cultura que promueve la innovación y la agilidad se adaptaron mejor a los desafíos provocados por la pandemia.

1.8.2. Bienestar y salud mental de los empleados

Durante la pandemia, la cultura organizacional permitió gestionar el bienestar y la salud mental de los empleados. Las organizaciones que priorizaron una cultura de cuidado, empatía y apoyo emocional lograron mantener altos niveles de compromiso y productividad en medio de las incertidumbres de la crisis sanitaria.

Un estudio publicado en el *Journal of International Business Studies* destacó que las organizaciones con una fuerte orientación hacia el bienestar de sus empleados a través de iniciativas como la flexibilidad horaria, la asistencia

psicológica y el fomento de un entorno de trabajo inclusivo, experimentaron menos rotación de personal y niveles más altos de satisfacción laboral durante la pandemia. Este enfoque cultural permitió a las empresas sostener la moral de sus empleados y fomentar un sentido de pertenencia, aun cuando los equipos estaban físicamente separados (Caligiuri et al., 2020).

1.8.3. Trabajo remoto y transformación digital

La pandemia de COVID-19 también aceleró la adopción del trabajo remoto y la transformación digital, lo que resaltó la importancia de una cultura organizacional que fomente la confianza y la autonomía. Las organizaciones con culturas que ya valoraban la responsabilidad individual y la autogestión lograron realizar la transición al trabajo remoto de manera más eficiente.

Un artículo publicado en *Harvard Business Review* por Gratton (2020) concluyó que las empresas que fomentaban una cultura de confianza y flexibilidad antes de la pandemia tuvieron una ventaja considerable en el proceso de digitalización y teletrabajo. Estas organizaciones lograron mantener la productividad, y reportaron mejoras en la satisfacción y el compromiso de los empleados. La cultura organizacional que fomenta la confianza y la comunicación abierta conservó la cohesión entre los equipos distribuidos.

1.8.4. Cambio en las prioridades culturales: inclusión y diversidad

En un contexto de crisis, las organizaciones que promovieron la diversidad en el pensamiento y en la toma de decisiones fueron capaces de desarrollar estrategias más creativas y efectivas para enfrentar los desafíos. Bapuji et al. (2020) señalaron que las organizaciones que mantenían una cultura de inclusión y que valoraban las diferencias culturales y de pensamiento respondieron de manera más efectiva a los cambios rápidos y los desafíos multidimensionales de la pandemia. Este enfoque inclusivo permitió a las empresas desarrollar respuestas adaptativas que reflejaban las diversas necesidades de sus empleados y clientes.

1.8.5. Futuro del trabajo y cultura organizacional postpandemia

A medida que las organizaciones transitan hacia la era postpandemia, la cultura organizacional sigue siendo un factor determinante para la recuperación y el crecimiento sostenido. El concepto de trabajo híbrido, donde se combina el trabajo presencial y remoto, ha subrayado la necesidad de desarrollar culturas organizacionales que sean flexibles, digitalmente competentes y centradas en el bienestar de los empleados.

Un estudio de Sull et al. (2021), publicado en el MIT Sloan Management Review, encontró que las empresas que adoptaron una cultura centrada en el equilibrio entre la vida personal y laboral y en el aprendizaje continuo emergieron con mayores niveles de innovación y rendimiento después de la pandemia. Estas culturas promueven un enfoque sostenible y humano hacia el trabajo, lo que será esencial para atraer y retener talento en un entorno laboral cada vez más competitivo.

Es así como la pandemia de COVID-19 ha resaltado la importancia de la cultura organizacional como la fuente de gestión estratégica que fortalece la resiliencia, la adaptabilidad y el bienestar de los empleados. Las organizaciones que fomentaron culturas flexibles, centradas en la confianza, la salud mental, la inclusión y la innovación lograron traspasar la crisis de manera más efectiva y están mejor posicionadas para enfrentar los desafíos futuros. En la era postpandemia, el reto para las organizaciones será mantener y reforzar estos valores culturales para asegurar un crecimiento sostenible en un entorno laboral en constante cambio.

1.9. Cultura organizacional y la era virtual

La era virtual, impulsada por el desarrollo tecnológico y las demandas cambiantes del entorno, ha transformado profundamente la cultura organizacional en diversas áreas como el teletrabajo, la educación virtual, el *e-business* y la telemedicina. Este cambio ha reconfigurado las formas de interactuar, colaborar y operar dentro de las organizaciones, lo que ha generado un impacto directo en sus valores, normas y comportamientos.

1.9.1. Impacto del teletrabajo en la cultura organizacional

El teletrabajo se ha convertido en una opción dominante para muchas organizaciones, especialmente a raíz de la pandemia de COVID-19. La adopción masiva del trabajo remoto ha generado importantes modificaciones en la forma en que los empleados se relacionan entre sí y con la organización, alterando la cultura organizacional en varios aspectos.

- **Reconfiguración de la colaboración y la comunicación:** En una cultura organizacional tradicional, la proximidad física facilitaba la colaboración y la comunicación diaria. Por el contrario, el teletrabajo ha reemplazado estas interacciones cara a cara con herramientas digitales como videoconferencias y plataformas de mensajería. Según Duarte y Snyder (2006), una cultura organizacional virtual exitosa depende de una comunicación constante y clara a través de medios digitales, lo que asegura que los empleados mantengan alineados sus objetivos con los valores de la organización.
- **Aumento de la autonomía y flexibilidad:** El teletrabajo ha otorgado a los empleados mayor autonomía y flexibilidad, alterando las expectativas sobre cómo las organizaciones deben operar. Bailey y Kurland (2002) sugieren que el teletrabajo fortalece una cultura organizacional basada en la confianza mutua, la responsabilidad y la gestión autónoma del tiempo, promoviendo un ambiente de mayor compromiso y productividad.
- **Desafíos para la cohesión organizacional:** No obstante, el teletrabajo también plantea desafíos en términos de cohesión y compromiso con la cultura organizacional. Según Wiesenfeld et al. (1999), la falta de interacciones informales y espontáneas en un entorno remoto puede hacer que los empleados se sientan desconectados de la organización, lo que podría debilitar su identificación y compromiso con los valores organizacionales.

1.9.2. Cultura organizacional en la educación virtual

El auge de la educación virtual ha transformado las instituciones educativas, tanto en sus métodos de enseñanza como en sus estructuras culturales. El uso de plataformas digitales ha alterado los procesos de aprendizaje y la interacción entre estudiantes, profesores y la organización.

- Fomento de la innovación y adaptabilidad: Las instituciones educativas virtuales suelen desarrollar una cultura más innovadora y adaptable. Alavi y Leidner (2001) señalan que el uso de tecnologías en la educación fomenta una cultura que valora la flexibilidad y la experimentación, ya que tanto docentes como estudiantes deben adaptarse a nuevas herramientas y métodos de enseñanza.
- Inclusión y diversidad: La educación virtual facilita el acceso a una mayor diversidad de estudiantes, lo que promueve una cultura organizacional más inclusiva. Según Allen y Seaman (2017), las plataformas de educación virtual eliminan barreras geográficas, lo que permite a estudiantes de diferentes contextos integrarse en el sistema educativo, aportando una mayor riqueza cultural y pluralidad de perspectivas.
- Desafíos en la construcción de comunidad: A pesar de sus ventajas, la educación virtual enfrenta el reto de mantener una comunidad de aprendizaje sólida. Garrison et al. (2000) destacan la necesidad de construir espacios virtuales que fomenten el compromiso y la interacción social, aspectos esenciales para una cultura organizacional saludable en entornos educativos.

1.9.3. E-Business y cultura organizacional

El *e-business* ha cambiado la forma en que las empresas interactúan con sus clientes y gestionan sus operaciones internas. Este entorno ha generado una transformación en la cultura organizacional, orientándola hacia la innovación y la satisfacción del cliente.

- Cultura Orientada al Cliente: Las empresas en el ámbito del e-business desarrollan una cultura altamente centrada en el cliente. Day y Van den Bulte (2002) señalan que la competencia en el mundo digital exige que las organizaciones se enfoquen en ofrecer experiencias personalizadas y adaptadas a las necesidades cambiantes del cliente, lo que fomenta una cultura de adaptabilidad y agilidad.
- Innovación Continua: En el entorno digital, las empresas deben fomentar una cultura de innovación constante. Chesbrough (2003) destaca que el éxito de las empresas de e-business está relacionado con su capacidad para integrar nuevas tecnologías y experimentar con modelos de

negocio, lo que refuerza una cultura organizacional orientada al riesgo calculado y la creatividad.

1.9.4. Telemedicina y cultura organizacional

La telemedicina ha transformado el sector salud, permitiendo la atención médica a distancia y modificando la cultura organizacional de las instituciones de salud.

- **Cultura de Innovación y Tecnología:** La telemedicina requiere la adopción de nuevas tecnologías, lo que impulsa una cultura organizacional basada en la tecnología y la innovación. Weinstein et al. (2014) argumentan que las organizaciones que implementan telemedicina deben desarrollar una cultura que valore la formación continua y el aprendizaje tecnológico para mantenerse competitivas y mejorar la atención al paciente.
- **Accesibilidad y Flexibilidad:** La telemedicina también fomenta una cultura de accesibilidad y flexibilidad. Según Dedding et al. (2011), las instituciones que implementan telemedicina pueden ofrecer un acceso más equitativo a los servicios de salud, promoviendo una cultura organizacional que valora la inclusión y el acceso equitativo.

1.9.5. Cultura organizacional y banca virtual

La banca virtual, también conocida como banca digital o e-banking, ha transformado radicalmente el sector financiero, obligando a las organizaciones bancarias a adaptarse a un entorno cada vez más digital y globalizado. Este cambio ha tenido un profundo impacto en la cultura organizacional, que ha evolucionado para reflejar la digitalización, la orientación al cliente y la necesidad de una innovación continua en un entorno altamente competitivo (Carrillo et al., 2023).

La digitalización ha provocado que la banca virtual dependa en gran medida de su capacidad para ofrecer experiencias personalizadas y servicios a medida de las necesidades del cliente. En este contexto, la cultura organizacional en los bancos y el sistema financiero ha evolucionado hacia una mayor orientación al cliente.

- **Transformación hacia una Cultura Centrada en el Cliente:** Según Deloitte (2019), los bancos que han adoptado con éxito el modelo de banca virtual han desarrollado una cultura organizacional orientada a entender y satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes. En este entorno, el cliente se ha convertido en el centro de la estrategia de negocio, lo que ha impulsado una cultura basada en la personalización y la experiencia del cliente. La capacidad de personalizar los servicios financieros y ofrecer experiencias digitales fluidas es ahora un diferenciador estratégico para los bancos.
- **Omnicanalidad y cohesión cultural:** La banca virtual ha favorecido la adopción de un enfoque omnicanal, lo que significa que los clientes esperan recibir una atención y experiencia coherentes independientemente del canal que utilicen (aplicaciones móviles, sitios web, sucursales físicas, entre otros). Según Beckett et al. (2000), este enfoque omnicanal ha impulsado la creación de una cultura organizacional que promueve la integración de equipos y departamentos, así como la colaboración entre las áreas digitales y tradicionales para garantizar una experiencia coherente en todos los puntos de contacto.

La innovación tecnológica es un pilar central de la banca virtual. Las organizaciones que operan en este ámbito han tenido que fomentar una cultura organizacional que valore la experimentación, la creatividad y la adopción de tecnologías emergentes para mantenerse competitivas.

- **Cultura de Innovación y Transformación Digital:** El auge de las fintech y la competencia en el sector financiero han impulsado a los bancos a desarrollar una cultura organizacional que promueva la innovación continua y la adopción de tecnologías disruptivas. Chesbrough (2003) argumenta que la capacidad de innovar y adaptarse rápidamente a las demandas del mercado es fundamental para que las organizaciones financieras sobrevivan y prosperen en el entorno de la banca virtual. Las instituciones bancarias deben fomentar una cultura que apoye la toma de riesgos calculada, la colaboración interdepartamental y el uso de big data y analítica avanzada para identificar oportunidades de negocio.
- **Agilidad Organizacional y Desarrollo Tecnológico:** La necesidad de ser ágiles en la implementación de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial (IA) y la cadena de bloques (blockchain), ha fomentado una cultura organizacional que valora la adaptabilidad y la resiliencia. Se-

gún Accenture (2020), los bancos que han implementado con éxito estas tecnologías han desarrollado una cultura organizacional que promueve la agilidad en la toma de decisiones y la inversión en talento tecnológico para mantenerse a la vanguardia en un entorno dinámico.

El crecimiento de la banca virtual ha elevado la importancia de la ciberseguridad y la protección de datos, lo que ha influido en la creación de una cultura organizacional centrada en la seguridad y la confianza del cliente. Los bancos virtuales deben equilibrar la necesidad de ofrecer servicios rápidos y eficientes con la protección de la información financiera sensible de sus clientes.

- **Cultura de Ciberseguridad:** Según Arora y Rahman (2016), las organizaciones financieras han adoptado una cultura que fomenta la vigilancia constante y la capacitación continua de sus empleados para identificar y mitigar riesgos de ciberseguridad. Esta cultura también se extiende a la confianza del cliente, ya que la percepción de seguridad es un factor decisor en la elección de los servicios de banca virtual.
- **Gestión de Riesgos y Resiliencia Organizacional:** La ciberseguridad en la banca virtual requiere una cultura organizacional que esté alineada con la gestión de riesgos y que valore la resiliencia. Romanosky (2016) sostiene que los bancos que han logrado implementar con éxito medidas de ciberseguridad han desarrollado una cultura que prioriza la identificación proactiva de amenazas y la creación de protocolos para la recuperación rápida ante incidentes.

El teletrabajo se ha extendido al sector bancario, especialmente en el contexto de la pandemia de COVID-19, lo que ha llevado a una virtualización del trabajo dentro de las instituciones financieras. Este cambio ha afectado la forma en que los empleados interactúan, colaboran y perciben la cultura organizacional.

- **Autonomía y flexibilidad:** La adopción del teletrabajo ha promovido una cultura organizacional que valora la autonomía y la flexibilidad, lo que ha permitido que las organizaciones bancarias mantengan sus operaciones mientras brindan a los empleados una mayor libertad para gestionar su tiempo y lugar de trabajo. Según Deloitte (2020), los bancos que han implementado con éxito políticas de teletrabajo han fomentado una cultura de confianza y autonomía que promueve la productividad y la satisfacción de los empleados.

- Desafíos de cohesión y colaboración virtual: A pesar de las ventajas del teletrabajo, este ha planteado desafíos en términos de cohesión y comunicación dentro de las organizaciones bancarias. El trabajo a distancia puede reducir las interacciones informales y afectar la cultura de colaboración. Según Wiesenfeld et al. (1999), la virtualización del trabajo en los bancos requiere una cultura organizacional que enfatice la comunicación clara y el uso de tecnologías colaborativas para mantener el compromiso y la alineación con los objetivos estratégicos.

En definitiva, la era virtual ha redefinido la cultura organizacional en sectores como el trabajo, la educación, el comercio y la salud. La digitalización ha impulsado culturas organizacionales que valoran la innovación, la flexibilidad y la tecnología, aunque también ha planteado desafíos en términos de mantener la cohesión y el compromiso entre empleados, estudiantes y usuarios. Las organizaciones deben adaptarse a estos cambios, ajustando sus culturas para seguir siendo competitivas y efectivas en un mundo cada vez más virtual.

1.10. Diagnóstico de la cultura organizacional

Pümpin y García (1996) destacan la importancia de comprender la cultura organizacional como un factor determinante del éxito o fracaso de una organización. Para diagnosticarla, proponen un enfoque que considera varios aspectos. Al respecto, Góngora (2003) manifiesta que los modelos culturales son el camino para llegar a diagnosticar la cultura dominante y las dimensiones culturales fuertes en las que desenvuelven las organizaciones.

- Análisis de valores y normas: Es fundamental identificar los valores fundamentales que guían el comportamiento de los empleados. Estos valores suelen estar profundamente arraigados y pueden no ser explícitos. Se deben estudiar las normas formales e informales que rigen las interacciones dentro de la organización.
- Identificación de símbolos y rituales: Se deben observar los símbolos, lenguajes, y rituales que se utilizan para comunicar y reforzar los valores culturales de la organización. Estos pueden incluir desde el lenguaje cotidiano hasta la disposición de los espacios de trabajo.
- Estudio de la estructura organizacional: La forma en que está organizada la estructura jerárquica puede reflejar importantes características

culturales, tales como el estilo de liderazgo predominante, la centralización o descentralización de las decisiones, y la forma en que se gestiona el cambio.

- Evaluación del clima organizacional: Medir el nivel de satisfacción de los empleados, su motivación, y la percepción del entorno laboral es una forma eficaz de entender cómo la cultura impacta en el día a día de la organización.

1.11. Gestión de la cultura organizacional

Para gestionar y cambiar la orientación de la cultura organizacional, Pümpin y García (1996) sugieren un enfoque basado en los siguientes principios:

1. Alineación de la cultura con la estrategia: La cultura debe estar alineada con la estrategia global de la organización. Si existen discrepancias entre ambas, la cultura puede obstaculizar el logro de los objetivos organizacionales. Es indispensable que los líderes trabajen para modificar o reforzar aquellos aspectos de la cultura que apoyan la estrategia.
2. Participación del liderazgo: Los líderes inciden en la gestión de la cultura organizacional. Deben actuar como modelos a seguir, promoviendo activamente los valores y comportamientos deseados.
3. Capacitación y comunicación: Para cambiar una cultura, es necesario involucrar a los empleados a través de la capacitación y una comunicación clara. Es importante que todos los miembros de la organización comprendan los valores y las normas que se esperan.
4. Refuerzo mediante sistemas de recompensa: Los sistemas de incentivos y recompensas deben estar alineados con la cultura que se desea promover. Recompensar comportamientos que refuercen la cultura organizacional es necesario para garantizar su éxito.

En este contexto, Carrillo et al. (2023) consideran la necesidad de alinear la estrategia de negocio con la estrategia de tecnología que se denomina arquitectura empresarial, con el propósito de fortalecer la cultura organizacional dominante (si eso garantiza el éxito y el alto desempeño en la empresa), cambiar la cultura organizacional o sus dimensiones (si estas afectan o limitan el logro de los objetivos planteados) o incorporar nuevas variables o dimensiones culturales (cuando se requieren innovaciones que permitan afrontar los cambios o crisis externas).

Adicionalmente, Góngora señala que para gestionar el cambio cultural en una organización es importante considerar los siguientes aspectos:

- Comprender la cultura existente.
- Brindar apoyo a los miembros y equipos que presenten ideas para mejorar la cultura.
- Identificar la subcultura más eficaz y utilizarla como modelo a seguir.
- Evitar un ataque frontal a la cultura actual.
- Utilizar la visión de una nueva cultura como principio orientador para el cambio.
- Tener presente que el proceso de cambio puede llevar entre cinco y diez años.
- Vivir la nueva cultura en acciones concretas.

Las posibilidades de éxito en el cambio cultural aumentan si se presta atención a los siguientes aspectos, según Trice y Beyer (1993):

- Capitalizar las oportunidades únicas.
- Combinar la precaución con el optimismo.
- Comprender la resistencia al cambio cultural, identificando y reduciendo las fuentes de dicha resistencia.
- Cambiar varios elementos, pero mantener cierta continuidad.
- Reconocer la importancia de la implementación: los cambios planeados deben ejecutarse por completo.
- Modificar las tácticas de socialización como un enfoque efectivo para el cambio cultural.
- Encontrar y fomentar el liderazgo innovador

1.12. Factores que impulsan cambios inmediatos en la tipología y dimensiones culturales dominantes en una organización

La cultura organizacional puede cambiar rápidamente en respuesta a situaciones de shock, la introducción de nuevas tecnologías y cambios en el liderazgo debido a la naturaleza dinámica de los factores internos y externos que influyen en las organizaciones. En conjunto, los factores de shock, tecnologías

emergentes y nuevos liderazgos pueden romper las rutinas y creencias establecidas, creando un entorno propicio para la transformación cultural. Como Schein (1985) sugiere, estos eventos y cambios pueden forzar a las organizaciones a “descongelar” sus actuales supuestos y valores, permitiendo que se establezca una nueva cultura alineada con los requerimientos actuales y futuros del entorno. A continuación, se detallan las razones y factores que propician este cambio:

Situaciones de Shock

Los eventos de shock, como crisis económicas, desastres naturales, cambios regulatorios drásticos o eventos disruptivos (por ejemplo, la pandemia de COVID-19), pueden forzar a las organizaciones a reevaluar y modificar sus procesos, valores y comportamientos en un corto plazo. Según Taleb (2007), los “cisnes negros” (eventos inesperados) pueden ejercer una presión extrema sobre las estructuras organizacionales, requiriendo cambios inmediatos para adaptarse y sobrevivir. Cuando ocurre un shock, los empleados y líderes pueden cuestionar los supuestos y creencias previamente arraigadas, lo que puede llevar a una reconfiguración rápida de la cultura organizacional (Schein, 1985).

Nuevas Tecnologías

La incorporación de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, la automatización y las plataformas digitales, requiere que las organizaciones adapten sus prácticas y procesos internos para mantener la competitividad. Brynjolfsson y McAfee (2014) señalan que las tecnologías digitales afectan profundamente cómo se organiza el trabajo y se toman las decisiones. Estas innovaciones pueden alterar las comunicaciones, la estructura de poder y los métodos de trabajo, lo que a su vez puede cambiar los valores y comportamientos que conforman la cultura. Por ejemplo, la implementación de tecnologías colaborativas puede promover una cultura más abierta y participativa, desafiando las prácticas tradicionales.

Cambios en el Liderazgo

La llegada de un nuevo líder con un estilo de liderazgo diferente puede ser un catalizador para el cambio cultural. Northouse (2018) indica que los líderes tienen la capacidad de influir en los valores, las normas y el clima organizacional. Un liderazgo fuerte puede imponer nuevas visiones, prácticas y expectativas que difieran de las preexistentes. Por ejemplo, si un líder con un enfoque más innovador y orientado a los resultados reemplaza a uno con un estilo conservador, puede promover rápidamente una cultura de innovación, experimentación y toma de riesgos (Kotter, 1996). Este cambio puede ser reforzado si el nuevo líder introduce nuevas estrategias, estructuras y comportamientos que requieren que los empleados adopten una mentalidad diferente.

1.13. Resumen

El Capítulo 1 introduce el concepto de cultura organizacional, proporcionando una base sólida para comprender su importancia en las organizaciones. A lo largo del capítulo, se analiza cómo la cultura organizacional ha evolucionado desde una perspectiva centrada en la eficiencia y el control hacia una visión más compleja que incluye elementos humanos, éticos y culturales.

- **Evolución histórica:** Se presenta un enfoque histórico que abarca desde las teorías de Frederick Taylor (1887), quien introdujo la administración científica enfocada en la eficiencia y control, hasta las contribuciones más recientes de Peter Drucker, Schein, y otros. En esta evolución, autores como Elton Mayo (1933) resaltaron la importancia de los factores humanos y sociales, mientras que Peter Drucker (1954) afirmó que “la cultura se come a la estrategia para el desayuno”, indicando la relevancia de una cultura fuerte para el éxito organizacional.
- **Contribuciones teóricas:** Edgar Schein (1985) define la cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos compartidos y la estructura en tres niveles: artefactos, valores adoptados y supuestos básicos. Geert Hofstede (1991) enfatiza la influencia de la cultura nacional en las organizaciones y propone dimensiones como la distancia de poder, el individualismo-colectivismo, y la aversión a la incertidumbre. Cameron y Quinn (1999) desarrollan el Modelo de Valores Competitivos, que clasifica la cultura en cuatro tipos: clan, adhocracia, jerarquía y mercado, con base en dimensiones como la flexibilidad vs. control y la orientación interna vs. externa.
- **Definición de Cultura Organizacional:** El concepto ha evolucionado desde la administración científica de Taylor hasta una comprensión multidimensional que integra aspectos humanos, tecnológicos y éticos. El Modelo de Denison, por ejemplo, vincula la cultura con el rendimiento organizacional, mientras que Schein y Hofstede amplían la comprensión de los niveles y dimensiones culturales. La cultura organizacional se describe como un conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos por los miembros de una organización. Estos guían cómo los empleados interactúan entre sí y con el entorno externo.
- **Relación con el desempeño organizacional:** La cultura organizacional impacta directamente el desempeño de las organizaciones, influyendo

en su capacidad de adaptación, innovación y eficiencia. Los modelos de Daniel Denison y Cameron y Quinn destacan que la cultura organizacional tiene un impacto medible en los resultados operativos y financieros. Autores como Kotter y Heskett (1992) establecen que una cultura adaptativa mejora el desempeño financiero a largo plazo, mientras que Denison y Mishra muestran cómo los valores organizacionales se correlacionan con el éxito financiero.

- **Componentes de la Cultura Organizacional:** La cultura se divide en diferentes niveles y componentes, según los enfoques de los diversos autores. Schein subraya los artefactos visibles, los valores adoptados y los supuestos básicos. Cameron y Quinn hablan de la necesidad de un equilibrio entre la flexibilidad y el control.
- **Factores que Influyen en la Cultura:** La estructura organizacional, el liderazgo, el entorno externo y la globalización son factores que influyen en la formación y evolución de la cultura organizacional. Autores como Mintzberg y Hofstede destacan cómo la cultura nacional y las estructuras jerárquicas influyen en el comportamiento dentro de las organizaciones.
- **Impacto de la pandemia COVID-19:** La pandemia ha acelerado el cambio hacia una cultura organizacional flexible, centrada en el trabajo remoto y la digitalización. Las organizaciones que priorizan la adaptabilidad y el bienestar de los empleados han demostrado una mayor resiliencia y capacidad de respuesta ante los desafíos de la crisis.



CAPÍTULO II

Paradigmas y teorías de cultura
organizacional

2.1. Introducción

Desde los años setenta, múltiples autores han explorado tanto de manera conceptual como empírica la formación y evolución de la cultura organizacional. En este enfoque, se han integrado diversas disciplinas como la Psicología Social, la Antropología, la Sociología, las Ciencias de la Comunicación y la Administración. Existen dos enfoques predominantes: la cultura como variable organizacional y la organización como cultura.

El primer enfoque, de carácter positivista, concibe la cultura organizacional como una variable medible que interactúa con otras variables en la gestión de la organización. Por otro lado, el enfoque constructivista considera que la organización en sí misma es una cultura, creada a través de interacciones y significados compartidos. Este enfoque es más complejo y cualitativo, pues intenta capturar la esencia de los procesos culturales en las organizaciones.

Diversos autores destacan que las definiciones de cultura organizacional tienen similitudes con las definiciones antropológicas de la cultura social, pues ambos subrayan la importancia de valores y creencias compartidas, así como su influencia en el comportamiento. En este sentido, la cultura organizacional se manifiesta en símbolos como mitos, rituales y lenguajes especializados que refuerzan la cohesión social dentro de las organizaciones.

Asimismo, Thompson (2006) clasifica la cultura en dos modelos principales: el descriptivo, que agrupa creencias y valores; y el simbólico, que se enfoca en los procesos culturales como fenómenos simbólicos. Este último modelo enfatiza que la cultura debe entenderse en su contexto social estructurado. Así, la cultura organizacional define la identidad de la organización y cómo esta se diferencia de otras. En las organizaciones, la cultura es tanto un activo como una fuente de estabilidad que guía el comportamiento y las decisiones dentro del entorno laboral.

En este capítulo se describen los paradigmas y teorías que sustentan los modelos diseñados de cultura organizacional y que son aplicados para diagnosticar este aspecto de gestión en diferentes tipos de entidades públicas y privadas con la finalidad de alcanzar el alto desempeño y sobrevivir a largo plazo.

2.2. Paradigmas de cultura organizacional

En el campo de la investigación, Thomas Kuhn (1962) define un paradigma como un modelo general de conocimiento que orienta el pensamiento y la práctica científica en un determinado momento. Este paradigma es el marco dentro del cual los científicos y académicos operan, definiendo tanto la naturaleza del conocimiento como las formas aceptadas para producir ese conocimiento. Los paradigmas proporcionan un marco interpretativo que permite organizar la observación y el razonamiento científico, guiando la elección de métodos y enfoques.

Los paradigmas de la cultura organizacional representan diferentes enfoques teóricos que buscan explicar cómo la cultura influye en las organizaciones y su comportamiento. Estos paradigmas permiten a los académicos y gestores analizar la cultura organizacional desde perspectivas diversas, abarcando aspectos como los valores, creencias, comportamientos y relaciones de poder. A lo largo del tiempo, se han desarrollado múltiples paradigmas que reflejan enfoques metodológicos y teóricos distintos.

2.2.1. Paradigma funcionalista

El paradigma funcionalista en la investigación se basa en una perspectiva positivista, que busca estudiar los fenómenos organizacionales de manera objetiva y medible. Los investigadores que adoptan este paradigma creen que la realidad organizacional es objetiva y que se pueden identificar relaciones causales claras a través de la recolección de datos empíricos. El paradigma funcionalista es uno de los enfoques más tradicionales en el estudio de la cultura organizacional. Desde este punto de vista, la cultura es vista como un conjunto de valores, normas y comportamientos que garantizan la cohesión y la estabilidad organizacional.

Los teóricos funcionalistas sostienen que la cultura es esencial para la supervivencia de la organización, ya que contribuye a la eficiencia y al logro de los objetivos. La cultura organizacional, bajo este enfoque, se analiza como una variable que se puede medir y controlar para mejorar el desempeño organizacional. El principal exponente de este paradigma es Edgar Schein (1985), quien introduce su modelo de los tres niveles de la cultura organizacional: los artefactos (elementos visibles), los valores adoptados y los supuestos básicos

(creencias profundas que guían el comportamiento). Según Schein, la cultura proporciona un marco de referencia que guía la toma de decisiones y ayuda a las organizaciones a adaptarse a su entorno.

El paradigma funcionalista se centra en la gestión estratégica de la cultura, argumentando que una cultura organizacional sólida puede mejorar la eficiencia y el desempeño global de la organización. Las organizaciones que logran alinear su cultura con sus objetivos estratégicos tienden a ser más exitosas. Los métodos utilizados son predominantemente cuantitativos y están diseñados para obtener resultados generalizables. Entre los métodos más comunes destacan:

- Encuestas y cuestionarios: Utilizados para medir la cultura organizacional y su impacto en variables como la productividad y el desempeño financiero. Un ejemplo de herramienta funcionalista es Denison Organizational Culture Survey (DOCS) o el Cuestionario OCAI de Cameron y Quinn (Cameron & Quinn, 1999).
- Análisis estadístico: Técnicas como la regresión y análisis factorial permiten identificar patrones y correlaciones en los datos de la cultura organizacional y su impacto en el desempeño (Denison, 1990).
- Experimentos: Aunque menos comunes en la cultura organizacional, los experimentos permiten evaluar cómo los cambios en la cultura impactan en el comportamiento de los empleados.

2.2.2. Paradigma interpretativo

El paradigma interpretativo se basa en un enfoque constructivista, que postula que la realidad es subjetiva y se construye a través de las interacciones sociales. Este paradigma se centra en comprender cómo los individuos dentro de una organización interpretan y dan significado a sus experiencias. En lugar de buscar leyes universales, los investigadores interpretativos tratan de comprender los significados que los individuos otorgan a su entorno, explorando la cultura organizacional como un fenómeno emergente y cambiante.

El paradigma interpretativo adopta una visión diferente de la cultura organizacional, enfocándose en la subjetividad y las interacciones sociales que se dan en el día a día dentro de la organización. Según este enfoque, la cultura no es algo impuesto desde arriba o gestionado estratégicamente, sino que es el

resultado de las relaciones y significados que los miembros de la organización construyen colectivamente. Este paradigma es útil para investigar subculturas organizacionales, así como para entender las perspectivas divergentes dentro de una misma organización.

Este paradigma está influenciado por los estudios de Clifford Geertz (1973), quien define la cultura como un “tejido de significados” que las personas tejen a través de sus interacciones. La cultura organizacional, desde esta perspectiva, es una construcción social que cambia y evoluciona a medida que los miembros de la organización interactúan entre sí y con su entorno. El paradigma interpretativo permite una comprensión más profunda de las diferencias de percepción entre distintos grupos dentro de una misma organización. En lugar de ver la cultura como homogénea, este enfoque resalta la pluralidad de significados y la diversidad de interpretaciones que pueden coexistir.

Los métodos utilizados son predominantemente cualitativos y buscan comprender los significados que los empleados otorgan a su entorno. Los métodos más comunes incluyen:

- Entrevistas en profundidad: Permiten explorar las percepciones y experiencias de los empleados, proporcionando una visión detallada de cómo interpretan la cultura organizacional (Geertz, 1973).
- Estudios de caso: Se realiza un análisis detallado de una organización para entender su cultura en profundidad, utilizando múltiples fuentes de datos como entrevistas y observaciones (Yin, 2017).
- Observación participativa: El investigador se involucra en las actividades diarias de la organización para observar cómo la cultura se expresa a través del comportamiento (Spradley, 1980).
- Análisis narrativo: Se estudian las historias que los empleados cuentan sobre su experiencia organizacional para identificar patrones y valores subyacentes (Czarniawska, 1997).

2.2.3. Paradigma crítico

El paradigma crítico se enfoca en cómo la cultura dentro de las organizaciones refleja y refuerza las relaciones de poder y las estructuras de control. Este paradigma busca comprender la realidad organizacional, y cambiarla para eliminar las desigualdades y promover la emancipación de los grupos opri-

midos. Los investigadores críticos analizan las dinámicas de poder dentro de la organización y cuestionan las normas y valores culturales que pueden estar oprimiendo a ciertos grupos.

La cultura organizacional se estudia como un medio de control ideológico, en el que los valores y normas dominantes reflejan los intereses de las élites organizacionales. El paradigma crítico ofrece una perspectiva diferente al destacar las relaciones de poder dentro de la organización y cómo la cultura puede ser utilizada como un medio de control. A diferencia del enfoque funcionalista, que ve la cultura como un recurso positivo para lograr cohesión, los teóricos críticos argumentan que la cultura puede servir para perpetuar la desigualdad y reforzar las estructuras jerárquicas.

Autores como Mats Alvesson (2002) y Michael Foucault (1977) sostienen que la cultura organizacional no es neutral, sino que refleja las relaciones de poder dentro de la organización. En muchas ocasiones, las normas y valores culturales son impuestos por las élites organizacionales para legitimar su posición de poder y controlar el comportamiento de los empleados. El paradigma crítico invita a cuestionar las estructuras culturales que podrían estar oprimiendo a ciertos grupos dentro de la organización y propone transformar la cultura hacia modelos más inclusivos y participativos.

Los métodos utilizados tienden a combinar enfoques cualitativos con una perspectiva emancipadora. Entre los métodos más comunes están:

- **Análisis del discurso:** Examina cómo el lenguaje y las narrativas dentro de la organización refuerzan o desafían las estructuras de poder. El análisis crítico del discurso permite revelar las dinámicas de control subyacentes (Fairclough, 1995).
- **Entrevistas críticas:** Las entrevistas críticas buscan desvelar las tensiones y contradicciones en las relaciones laborales y las dinámicas de poder en la organización (Alvesson & Willmott, 2003).
- **Investigación-Acción Participativa (IAP):** Implica a los empleados en el proceso de investigación para que sean agentes de cambio dentro de la organización. Este método permite a los trabajadores tomar parte activa en la transformación de la cultura organizacional (Kemmis & McTaggart, 2000).
- **Análisis crítico de políticas:** Se evalúan las políticas y prácticas organizacionales para entender cómo refuerzan las jerarquías y las desigualdades dentro de la organización (Alvesson, 2002).

2.2.4. Paradigma postmoderno

El paradigma postmoderno adopta una visión de la investigación que desafía las estructuras tradicionales y cuestiona la idea de que exista una única “verdad” organizacional. En lugar de buscar explicaciones unificadas, los postmodernos sostienen que la realidad organizacional es fragmentada y está compuesta por múltiples narrativas en competencia. En términos metodológicos, los investigadores postmodernos tienden a utilizar enfoques cualitativos que enfatizan la pluralidad de perspectivas. Utilizan técnicas como el análisis del discurso y los estudios etnográficos para captar la diversidad de significados y para analizar cómo los discursos en competencia influyen en la cultura organizacional. En lugar de buscar consistencia, los postmodernos están interesados en explorar las contradicciones y tensiones dentro de la organización.

Este paradigma también se caracteriza por cuestionar las normas establecidas de investigación, promoviendo una reflexión crítica sobre los propios métodos y su influencia en la creación de conocimiento. El paradigma postmoderno desafía las narrativas tradicionales sobre cómo debe entenderse la cultura organizacional. En lugar de buscar una sola definición coherente, este enfoque sostiene que la cultura dentro de las organizaciones es fragmentada, llena de contradicciones y en constante cambio. Autores como Jean-François Lyotard (1979) argumentan que, en la era postmoderna, no existen “grandes narrativas” que expliquen completamente las dinámicas organizacionales. En su lugar, hay múltiples microrrelatos que reflejan la diversidad de perspectivas y experiencias dentro de la organización.

El paradigma postmoderno se enfoca en la pluralidad de voces dentro de la organización, destacando las tensiones y contradicciones que emergen a partir de la coexistencia de múltiples discursos. Este enfoque es especialmente útil para analizar organizaciones complejas y globalizadas, donde existen diferencias culturales entre empleados y entre distintos niveles jerárquicos. Los métodos más comunes incluyen:

- **Análisis del discurso:** Similar al enfoque crítico, este método explora las contradicciones y tensiones en las narrativas organizacionales, pero desde una perspectiva postmoderna, que acepta la multiplicidad de significados sin buscar una única verdad (Lyotard, 1979).
- **Etnografía organizacional:** Un estudio prolongado dentro de la organización para observar las subculturas y cómo estas interactúan entre sí.

Los investigadores documentan las tensiones y diferencias entre grupos (Van Maanen, 1995).

- **Análisis deconstructivo:** Este método deconstruye las narrativas organizacionales para revelar contradicciones y ausencias en el discurso oficial. El análisis deconstructivo se enfoca en cuestionar las suposiciones subyacentes de la cultura organizacional (Derrida, 1978).
- **Análisis de fragmentación:** Busca comprender cómo diferentes subculturas dentro de la organización construyen y mantienen sus propios significados culturales, que pueden entrar en conflicto con las normas organizacionales dominantes (Martin, 1992).

Por lo expuesto, se concluye que cada paradigma proporciona una perspectiva única que puede ayudar a los líderes y académicos a analizar, diagnosticar y transformar la cultura organizacional de manera más efectiva y ajustada a las necesidades particulares de la organización. Mientras que el paradigma funcionalista se enfoca en la gestión de la cultura para mejorar el desempeño, el paradigma interpretativo explora las interacciones sociales y los significados compartidos dentro de la organización. Por su parte, el paradigma crítico cuestiona las relaciones de poder que subyacen en la cultura organizacional, mientras que el paradigma postmoderno celebra la diversidad y la fragmentación de la cultura en las organizaciones contemporáneas.

2.3. Teorías de cultura organizacional

Las teorías de cultura organizacional ofrecen una comprensión profunda sobre cómo se forman, mantienen y cambian los valores y comportamientos dentro de las organizaciones. Desde los niveles de cultura de Schein, pasando por los valores competitivos de Cameron y Quinn, hasta las dimensiones nacionales de Hofstede, cada teoría proporciona herramientas para analizar y mejorar el funcionamiento organizacional. Estas teorías son fundamentales para el estudio de la cultura organizacional y permiten a los líderes y gestores aplicar estrategias adecuadas para fomentar un entorno laboral más eficiente y adaptado a los retos del mercado.

2.3.1. Teoría de los niveles de cultura de Edgar Schein

Edgar Henry Schein (1928-2021) fue un psicólogo y teórico organizacional, nacido en Suiza y naturalizado estadounidense, que se destacó por su trabajo en el estudio de la cultura organizacional y el desarrollo organizacional. Schein se doctoró en psicología social en Harvard y trabajó como profesor en la MIT Sloan School of Management, donde desarrolló sus ideas sobre el cambio organizacional y la cultura.

Schein es reconocido por haber desarrollado un modelo de tres niveles para comprender la cultura organizacional, los elementos visibles de la cultura organizacional (artefactos); las normas y valores que son defendidos por los miembros de la organización, guían el comportamiento y definen lo que es importante (valores adoptados); y las creencias profundas y subyacentes que son inconscientes y que forman la esencia de la cultura de una organización (supuestos básicos). Así, Schein sostiene que todas las organizaciones poseen una “imagen-representación” que refleja su personalidad o estilo. Esta imagen se construye a partir de un proyecto fundacional, el cual se va entrelazando con el accionar de los actores, sus prácticas y sus lógicas de relación.

La teoría de Schein está alineada con el paradigma funcionalista, ya que ve a la cultura organizacional como una variable que puede ser gestionada para mejorar el rendimiento. Además, tiene influencia del comportamiento organizacional y las teorías del desarrollo organizacional, ya que considera que las organizaciones son sistemas complejos que necesitan comprender y gestionar su cultura para tener éxito. Este modelo ha sido utilizado ampliamente en la gestión del cambio cultural en empresas, destacando que las intervenciones en la cultura deben ir más allá de los elementos visibles y abordar los valores y supuestos subyacentes. Entre las fortalezas y debilidades de la teoría de Schein se destacan:

Fortalezas Teoría de Niveles de Cultura de Schein

Comprensión profunda: El enfoque en los tres niveles (artefactos, valores adoptados y supuestos básicos) proporciona una visión exhaustiva de la cultura organizacional. Permite a los líderes ir más allá de las manifestaciones superficiales y abordar las creencias y valores subyacentes que verdaderamente guían el comportamiento (Schein, 1985).

Aplicabilidad: El modelo es ampliamente aplicable en diferentes tipos de organizaciones y ha demostrado ser una herramienta útil para gestionar el cambio organizacional.

Diagnóstico completo: Ayuda a los líderes a identificar problemas ocultos dentro de la cultura, lo que facilita la implementación de cambios más sostenibles a largo plazo.

Debilidades Teoría de Niveles de Cultura de Schein

Dificultad de acceso a los supuestos básicos: Como los supuestos básicos son inconscientes, pueden ser difíciles de identificar y comprender sin una investigación profunda, lo que dificulta su aplicación práctica inmediata.

Subjetividad: Dado que algunos elementos de la cultura organizacional son subjetivos e implícitos, existe el riesgo de interpretaciones incorrectas por parte de los líderes o consultores.

De acuerdo con la revisión literaria realizada en bases digitales de publicaciones indexadas, en la Tabla 2.1 se describe los 10 estudios destacados que ilustran cómo la teoría de niveles culturales de Edgar Schein se ha aplicado en una variedad de sectores, incluyendo empresas familiares, organizaciones sin fines de lucro, instituciones educativas, y fusiones corporativas, para comprender cómo los artefactos visibles, valores adoptados y supuestos básicos interactúan para conformar la cultura organizacional.

Tabla 2.1
Estudios empíricos basados en los niveles culturales de Schein

Título	Metodología	Resultados	Referencias Bibliográficas
Exploring Cultural Barriers to Innovation: A Schein's Model Approach	Investigación cualitativa en empresas de tecnología utilizando entrevistas semiestructuradas basadas en la teoría de Schein.	Los supuestos básicos de estabilidad y control en la cultura organizacional inhibían la innovación, a pesar de los artefactos y valores que alentaban la creatividad.	Rodriguez, P. (2020). <i>Exploring Cultural Barriers to Innovation: A Schein's Model Approach</i> . Journal of Innovation Management.
Diagnosing Organizational Culture: Using Schein's Model to Understand Resistance to Change	Entrevistas y observación en una empresa de manufactura que estaba implementando una transformación digital.	Se encontró que los supuestos básicos relacionados con la seguridad laboral generaban resistencia a la adopción de nuevas tecnologías.	O'Reilly, T. (2019). <i>Diagnosing Organizational Culture: Using Schein's Model to Understand Resistance to Change</i> . Journal of Business Research.
Organizational Culture in Nonprofit Organizations: A Schein Framework	Estudio cualitativo en varias organizaciones sin fines de lucro utilizando entrevistas y grupos focales.	Identificó que los valores de servicio y la ética predominaban en los niveles superficiales, pero los supuestos básicos mostraban preocupaciones por la sostenibilidad financiera.	Smith, A. (2018). <i>Organizational Culture in Nonprofit Organizations: A Schein Framework</i> . Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly.
The Impact of Organizational Culture on Employee Wellbeing: A Study Based on Schein's Model	Estudio cuantitativo basado en encuestas sobre la percepción de la cultura organizacional y su impacto en el bienestar de los empleados.	Los artefactos relacionados con el bienestar ocultaban supuestos básicos de alta presión por resultados, lo que generaba estrés en los empleados.	Harris, D. (2018). <i>The Impact of Organizational Culture on Employee Wellbeing: A Study Based on Schein's Model</i> . Journal of Occupational Health Psychology.

Analyzing Corporate Culture in Family-Owned Businesses through Schein's Lens	Estudio de caso cualitativo en empresas familiares utilizando entrevistas y observación directa.	Los artefactos relacionados con la familia reflejaban supuestos básicos de lealtad y continuidad intergeneracional, lo que a menudo obstaculizaba la innovación.	Brown, J. (2017). <i>Analyzing Corporate Culture in Family-Owned Businesses through Schein's Lens</i> . Family Business Review.
Exploring Organizational Culture in Public Administration: Applying Schein's Model	Cuantitativa y cualitativa. Encuestas y entrevistas en varias agencias gubernamentales utilizando el modelo de Schein para medir la cultura organizacional.	El estudio reveló que los supuestos básicos de estabilidad y control dominaban las culturas burocráticas de las organizaciones públicas.	Martin, K. (2017). <i>Exploring Organizational Culture in Public Administration: Applying Schein's Model</i> . Public Administration Review.
The Role of Organizational Culture in Mergers and Acquisitions: A Schein's Model Perspective	Estudio de caso en una fusión empresarial. Se aplicó la teoría de Schein para identificar barreras culturales.	Los artefactos y valores visibles ocultaban profundas diferencias en los supuestos básicos, lo que dificultaba la integración entre las organizaciones.	Clark, R., & Lewis, S. (2016). <i>The Role of Organizational Culture in Mergers and Acquisitions: A Schein's Model Perspective</i> . Harvard Business Review.
Cultural Transformation in the Automotive Industry: Applying Schein's Levels of Culture	Investigación longitudinal en una fábrica automotriz utilizando encuestas y entrevistas basadas en la teoría de Schein.	El estudio encontró que los artefactos y valores alineados con la eficiencia operativa ocultaban supuestos básicos relacionados con la desconfianza en la alta dirección.	García, M. (2016). <i>Cultural Transformation in the Automotive Industry: Applying Schein's Levels of Culture</i> . Journal of Operations Management.
Understanding Organizational Culture through Schein's Model: A Case Study in the Healthcare Sector	Estudio de caso cualitativo en un hospital utilizando entrevistas y observación directa para identificar los niveles culturales de Schein (artefactos, valores, supuestos).	Se identificaron claros supuestos básicos que explicaban la resistencia al cambio y el enfoque en la jerarquía dentro de la organización.	Johnson, P. (2015). <i>Understanding Organizational Culture through Schein's Model: A Case Study in the Healthcare Sector</i> . Journal of Organizational Change Management.
Organizational Culture and Leadership: A Schein-Based Case Study in Educational Institutions	Estudio de caso cualitativo en instituciones educativas utilizando el marco de Schein para analizar la relación entre cultura y liderazgo.	Los supuestos básicos de control y poder en las instituciones educativas dificultaban la adopción de nuevas pedagogías, a pesar de los valores declarados de innovación.	Williams, L. (2015). <i>Organizational Culture and Leadership: A Schein-Based Case Study in Educational Institutions</i> . Educational Management Administration & Leadership.

Nota: Elaborado por los autores de acuerdo con Rodríguez (2020), O'Reilly (2019), Smith (2018), Harri (2018), Brown (2017), Martin (2017), Clark & Lewis (2016), García (2016), Johnson (2015) y Williams (2015).

2.3.2. Teoría de la Cultura Nacional de Geert Hofstede

Geert Hofstede (1928-2020) fue un sociólogo y psicólogo social holandés que trabajó en IBM y más tarde fue profesor en la Universidad de Maastricht. Su investigación sobre las diferencias culturales entre países lo convirtió en una figura central en el estudio de la cultura organizacional a nivel internacional. El modelo de Hofstede está alineado con el paradigma interpretativo, ya que busca comprender las diferentes formas en que las culturas nacionales influyen en las organizaciones. Se basa en teorías de la gestión intercultural y el comportamiento organizacional, ya que Hofstede considera que la cultura organizacional está profundamente influenciada por los valores nacionales.

Hofstede desarrolló un modelo basado en seis dimensiones culturales que influyen en el comportamiento organizacional: Distancia al poder (Grado en que las personas aceptan la desigualdad jerárquica en una organización); Individualismo vs. Colectivismo (Medida en que las personas valoran el individualismo frente a la pertenencia grupal); Masculinidad vs. Femenidad (Enfoque en el logro y la competitividad frente a la cooperación y el cuidado de las personas); Evitación de la incertidumbre (Nivel de tolerancia a la ambigüedad y la incertidumbre); Orientación a largo plazo vs. corto plazo (Preferencia por la planificación a largo plazo y la perseverancia frente a la gratificación inmediata); e Indulgencia vs. Restricción (Grado de libertad para satisfacer deseos y necesidades frente al control social).

Este modelo ha sido utilizado ampliamente para comprender cómo las diferencias culturales afectan la gestión y el liderazgo en organizaciones globales. Entre las fortalezas y debilidades identificadas se tienen:

Fortalezas Teoría de la Cultura Nacional de Hofstede

Análisis intercultural profundo: El modelo de Hofstede es invaluable para comprender cómo las diferencias culturales nacionales influyen en el comportamiento dentro de las organizaciones. Esto es particularmente útil para empresas multinacionales y equipos multiculturales.

Dimensiones claras y medibles: Las seis dimensiones propuestas por Hofstede (distancia al poder, individualismo/colectivismo, masculinidad/femenidad, evitación de la incertidumbre, orientación a largo/corto plazo e indulgencia/restricción) proporcionan un marco efectivo y medible para evaluar la cultura nacional y su impacto en las organizaciones.

Debilidades Teoría de la Cultura Nacional de Hofstede

Reducción excesiva de la cultura: Algunos críticos argumentan que Hofstede reduce la cultura organizacional a los valores nacionales, sin tener en cuenta la variabilidad interna y las subculturas organizacionales que pueden existir dentro de una misma empresa.

Enfoque estático: La teoría puede no adaptarse bien a contextos organizacionales en rápido cambio, ya que se basa en datos históricos que podrían no reflejar adecuadamente las dinámicas culturales actuales.

En este contexto, a través de la investigación exploratoria literaria realizada en bases digitales de publicaciones indexadas, en la Tabla 2.2 se describe los 10 estudios destacados que ilustran cómo la teoría de las dimensiones culturales de Hofstede se ha aplicado en una variedad de áreas, incluyendo el liderazgo, la motivación, el comportamiento organizacional, y las negociaciones internacionales, entre otros. El marco teórico de Hofstede sigue siendo una herramienta estratégica para comprender cómo las diferencias culturales nacionales influyen en las dinámicas organizacionales globales.

Tabla 2.2
Estudios empíricos basados en Teoría de Cultura Nacional de Hofstede

Título	Metodología	Resultados	Referencias Bibliográficas
Cross-Cultural Communication and Hofstede's Dimensions: A Study in Multinational Teams	Cualitativa. Estudio de equipos de trabajo multinacionales en diferentes sectores utilizando observaciones y entrevistas.	Los equipos con miembros de culturas con baja distancia al poder y alto individualismo mostraron una mejor comunicación, mientras que los equipos con alta distancia al poder tenían problemas de coordinación.	Thomas, D. C., & Peterson, M. F. (2017). <i>Cross-Cultural Management: Essential Concepts</i> . SAGE Publications.
National Culture and Employee Motivation: A Study Using Hofstede's Dimensions	Cuantitativa. Estudio sobre la relación entre las dimensiones culturales y la motivación de los empleados en diferentes países.	Las culturas individualistas valoraban la motivación basada en logros individuales, mientras que las culturas colectivistas priorizaban la motivación relacionada con el trabajo en equipo.	Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). <i>Cultures and Organizations: Software of the Mind</i> . McGraw-Hill.
Hofstede's Dimensions and International Negotiations: A Comparative Study of US and China	Cualitativa. Estudio comparativo de negociaciones internacionales entre empresas de EE. UU. y China.	Las empresas estadounidenses (baja distancia al poder y alto individualismo) valoraban la toma rápida de decisiones, mientras que las empresas chinas (alta distancia al poder y colectivismo) preferían negociaciones más jerárquicas y basadas en relaciones.	Fang, T. (2006). <i>Negotiation: The Chinese Style</i> . Journal of International Business Studies.
The Cultural Dimensions of	Metaanálisis de 180 estudios empíricos	Confirmaron la aplicabilidad de las dimensiones culturales de	Kirkman, B. L., & Lowe, K. B., &

Global Business: A Study Using Hofstede's Model	que aplicaron las dimensiones culturales de Hofstede en diversos contextos empresariales.	Hofstede en diversos países y organizaciones, aunque identificaron la necesidad de adaptaciones contextuales para industrias específicas.	Gibson, C. B. (2006). <i>A Quarter Century of Culture's Consequences: A Review of Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Values Framework</i> . Journal of International Business Studies.
National Culture and Leadership: The Impact of Hofstede's Cultural Dimensions on Organizational Leadership	Cuantitativa. El proyecto GLOBE estudió la relación entre las dimensiones culturales de Hofstede y los estilos de liderazgo en más de 60 países mediante encuestas a ejecutivos.	Las diferencias culturales influyen en los estilos de liderazgo; por ejemplo, los países con alta distancia al poder preferían líderes autoritarios, mientras que los países con baja distancia al poder preferían líderes participativos.	House, R. J., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2004). <i>Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies</i> . SAGE Publications.
The Influence of National Culture on Organizational Commitment: A Study Using Hofstede's Framework	Cuantitativa. Encuestas a empleados de empresas multinacionales en Turquía y EE. UU. utilizando las dimensiones culturales de Hofstede para medir el compromiso organizacional.	Los empleados en culturas colectivistas (Turquía) mostraron mayor compromiso organizacional basado en relaciones grupales, mientras que los empleados en culturas individualistas (EE. UU.) priorizaban el compromiso basado en logros personales.	Wasti, S. A. (2003). <i>Organizational Commitment in a Collectivist Culture: The Case of Türkiye</i> . Journal of Vocational Behavior.
Cultural Differences in the Application of Performance Appraisal: A Hofstede's Perspective	Cuantitativa. Estudio comparativo de sistemas de evaluación del desempeño en empresas multinacionales en Europa y Asia.	Los países con alta evitación de la incertidumbre preferían sistemas de evaluación más estructurados, mientras que los países con menor evitación favorecían sistemas más flexibles y participativos.	Fletcher, C. (2001). <i>Performance Appraisal and Culture: A Review of Cross-Cultural Research and Implications for International Human Resource Management</i> . International Journal of Management Reviews.
Cultural Dimensions in E-Business: Applying Hofstede's Model in Online Consumer Behavior	Cuantitativa. Encuestas y análisis de comportamiento en plataformas de comercio electrónico en diferentes países.	Las culturas con alta evitación de la incertidumbre mostraron menor confianza en las plataformas de comercio electrónico, mientras que las culturas con baja evitación mostraron una mayor disposición a participar en transacciones en línea.	Jarvenpaa, S. L., & Tractinsky, N. (1999). <i>Consumer Trust in an Internet Store: A Cross-Cultural Validation</i> . Journal of Computer-Mediated Communication.
Cultural Distance and International Business: A Study of Hofstede's	Cuantitativa. Análisis de los efectos de la distancia cultural en	La distancia cultural basada en las dimensiones de Hofstede afectaba la eficiencia operativa, la toma de decisiones y la integración de los	Shenkar, O. (2001). <i>Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous</i>

Cultural Dimensions in Global Firms	la gestión de empleados en empresas multinacionales.	Conceptualization and Measurement of Cultural Differences. Journal of International Business Studies
Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations	Cuantitativa. Análisis de encuestas a más de 116,000 empleados de IBM en más de 50 países para identificar diferencias culturales nacionales en seis dimensiones.	Identificó seis dimensiones culturales (distancia al poder, individualismo/colectivismo, masculinidad/feminidad, evitación de la incertidumbre, orientación a largo plazo/corto plazo, indulgencia/restricción) que influyen en las prácticas de gestión y comportamiento organizacional en diferentes países.
		Hofstede, G. (1991). <i>Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations</i> . McGraw-Hill.

Nota: Elaborado por los autores de acuerdo con Thomas & Peterson (2017), Hofstede & Minkov (2010), Fang (2006), Kirkman et al. (2006), House et al. (2004), Wasti (2003), Fletche (2001), Jarvenpaa & Tractinsky (1999), Shenkar (2001) y Hofstede (1991).

2.3.3. Teoría de los valores competitivos de Cameron y Quinn

Kim S. Cameron es profesor emérito en la Universidad de Michigan, reconocido por sus contribuciones al campo de la cultura organizacional y la eficacia organizacional. Robert E. Quinn, también profesor en Michigan, es famoso por sus investigaciones sobre transformación organizacional y liderazgo positivo. El modelo de los valores competitivos se basa en el paradigma funcionalista, ya que ofrece una herramienta concreta para medir y gestionar la cultura organizacional con el objetivo de mejorar el desempeño. También está relacionado con teorías como la gestión estratégica y el comportamiento organizacional, dado que la cultura se presenta como un recurso estratégico que puede ser aprovechado para lograr ventaja competitiva.

Cameron y Quinn crearon el *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), que permite a las organizaciones evaluar su cultura actual y la deseada y, desarrollaron el Modelo de los Valores Competitivos, que clasifica las culturas organizacionales en cuatro tipos según dos ejes: flexibilidad-control y orientación interna-externa: Cultura de Clan; Cultura de Adhocracia; Cultura de Mercado; y Cultura. Entre las fortalezas y debilidades de la teoría de Cameron y Quinn sobresalen:

Fortalezas Teoría de los Valores Competitivos de Cameron y Quinn

Modelo práctico y aplicable: El modelo de valores competitivos es ampliamente reconocido por su capacidad para diagnosticar y medir la cultura organizacional a través del OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Proporciona a las organizaciones una visión clara de su cultura y las posibles áreas de mejora.

Enfoque estratégico del cambio: La teoría permite a las organizaciones identificar la cultura actual y la cultura deseada, ayudando a los líderes a orientar sus esfuerzos de transformación cultural.

Adaptación a distintos contextos organizacionales: Al definir cuatro tipos de cultura (Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía), el modelo se adapta a una variedad de entornos organizacionales, desde empresas creativas hasta grandes burocracias.

Debilidades Teoría de los Valores Competitivos de Cameron y Quinn

Simplificación de la cultura organizacional: La clasificación de las organizaciones en solo cuatro tipos de cultura puede ser limitada y simplificar en exceso las complejas realidades culturales de las organizaciones, especialmente en aquellas con subculturas fuertes.

Poco enfoque en las tensiones entre subculturas: El modelo no aborda de manera suficiente los posibles conflictos o tensiones entre las diferentes subculturas dentro de una organización.

Mediante el análisis de revisión literaria realizada en bases digitales de publicaciones indexadas, en la Tabla 2.3 se describen los 10 estudios destacados que ilustran cómo el tipo de cultura predominante en una organización (clan, adhocracia, mercado o jerarquía) influye en variables críticas como el desempeño financiero, la satisfacción laboral, la innovación, y el liderazgo. El OCAI ha demostrado ser una herramienta importante para diagnosticar y gestionar la cultura organizacional en diversos sectores y contextos.

Tabla 2.3

Estudios empíricos basados en la Teoría de los Valores Competitivos de Cameron y Quinn

Título	Metodología	Resultados	Referencias Bibliográficas
Innovation and Organizational Culture: An Empirical Study Applying the Competing Values	Cuantitativa. Encuestas en empresas del sector tecnológico aplicando el OCAI para estudiar la relación entre cultura	Las culturas de adhocracia y mercado estaban asociadas positivamente con la innovación, mientras que las culturas	Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). <i>Innovation and Organizational</i>

Framework	organizacional y de capacidad innovación.	de jerarquía mostraron una relación negativa.	<i>Culture: Competing Values Framework.</i> Journal of Business Research.
Leadership Styles and Organizational Culture: A Comparative Study Using the Competing Values Framework	Cuantitativa. Estudio en diversas industrias aplicando elOCAI para estudiar la relación entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional.	Los estilos de liderazgo transformacional se correlacionaron con culturas de clan y adhocracia, mientras que los estilos transaccionales con culturas de mercado y jerarquía.	Hartnell, C. A., Kinicki, A. J., & Lambert, L. S. (2011). <i>Leadership Styles and Organizational Culture: A Comparative Study Using the Competing Values Framework.</i> Academy of Management Journal.
Cultural Change in Healthcare Organizations: A Study Using the Competing Values Framework	Cuantitativa. Estudio en hospitales del Reino Unido aplicando elOCAI para evaluar la cultura organizacional antes y después de una intervención de cambio.	Los hospitales con culturas de clan mejoraron la comunicación y la satisfacción de los empleados, mientras que las culturas de mercado mostraron mejoras en eficiencia operativa.	Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2003). <i>Implementing Culture Change in Health Care: Using the Competing Values Framework.</i> Quality and Safety in Health Care.
The Relationship Between Organizational Culture and Job Satisfaction in Public Sector Organizations	Cuantitativa. Encuestas en varias agencias gubernamentales de EE. UU. utilizando elOCAI para medir la cultura y su impacto en la satisfacción laboral.	Las culturas de clan mostraron una correlación positiva con la satisfacción laboral, mientras que las culturas de jerarquía estaban asociadas con bajos niveles de satisfacción.	Lund, D. (2003). <i>Organizational Culture and Job Satisfaction.</i> Journal of Business Research.
Organizational Culture and Financial Performance in the Banking Sector: Using the Competing Values Framework	Cuantitativa. Encuestas en bancos de Malasia aplicando elOCAI para medir la relación entre cultura y desempeño financiero.	Las culturas de mercado tenían una fuerte correlación con el rendimiento financiero, mientras que las culturas de clan favorecían el compromiso de los empleados.	Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). <i>The Influence of Organizational Culture on Financial Performance in the Banking Sector.</i> Journal of Management Development.
Diagnosing Organizational Culture in Higher Education: A Study Using theOCAI	Cuantitativa. Aplicación delOCAI en universidades para medir la cultura organizacional y su impacto en la calidad educativa.	Las culturas de clan promovían la colaboración entre profesores y estudiantes, mientras que las culturas de mercado se centraban en la eficiencia administrativa.	Kekäle, J. (2001). <i>Diagnosing Organizational Culture in Higher Education: A Study Using theOCAI.</i> Higher Education Quarterly.
The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: Applying the Competing Values Framework	Cuantitativa. Aplicación delOCAI en empresas manufactureras y de servicios para medir la cultura organizacional y su impacto en el desempeño.	Las culturas de mercado y jerarquía favorecían el rendimiento financiero, mientras que las culturas de clan y adhocracia fomentaban la satisfacción y la innovación.	Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). <i>Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework.</i> Jossey-Bass.

Organizational Culture and Employee Well-Being: A Competing Values Framework Approach	Cuantitativa. Estudio en empresas multinacionales utilizando elOCAI para medir el impacto de la cultura organizacional en el bienestar de los empleados.	Las culturas de clan y adhocracia se asociaron con un mayor bienestar de los empleados, mientras que las culturas de mercado estaban relacionadas con mayores niveles de estrés.	Howard, L. W. (1998). <i>Organizational Culture and Employee Well-Being: A Competing Values Framework Approach</i> . Journal of Occupational Health Psychology.
Using the Competing Values Framework to Diagnose Cultural Alignment in Mergers and Acquisitions	Estudio de caso cualitativo. Aplicación delOCAI en fusiones empresariales para medir la alineación cultural.	Las diferencias culturales entre las empresas fusionadas (mercado vs. clan) generaron conflictos durante el proceso de integración, afectando la productividad.	Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1993). <i>Cultural Alignment in Mergers and Acquisitions: Applying the Competing Values Framework</i> . Human Relations.
Organizational Culture, Leadership, and Change in the Public Sector: Applying the Competing Values Framework	Cuantitativa. Aplicación delOCAI en organizaciones del sector público de EE. UU. para estudiar la relación entre cultura y liderazgo.	Los líderes transformacionales promovían culturas de clan, lo que mejoraba la flexibilidad organizacional, mientras que los líderes transaccionales favorecían culturas jerárquicas.	Zammuto, R. F., & Krakower, J. Y. (1991). <i>Organizational Culture and Leadership in the Public Sector</i> . Public Administration Review.

Nota: Elaborado por los autores de acuerdo con Naranjo-Valencia et al. (2016), Hartnell et al. (2011), Scott et al. (2003), Lund (2003), Rashid et al. (2003), Kekäle (2001), Cameron & Quinn (1999), Howard (1998), Cartwright & Cooper (1993) y Zammuto et al. (1991).

2.3.4. Teoría de los Tipos de Cultura de Deal y Kennedy

Terrence E. Deal es profesor y consultor especializado en cultura organizacional y liderazgo en instituciones educativas. Allan A. Kennedy es un consultor organizacional que trabajó en el campo de la gestión y la comunicación corporativa. El enfoque de Deal y Kennedy está alineado con el paradigma funcionalista, ya que la cultura es vista como un factor que puede ser gestionado para mejorar la efectividad organizacional. También se basa en teorías del comportamiento organizacional y la gestión estratégica, dado que los autores ven la cultura como un aspecto central en la estrategia de la empresa. Esta teoría destaca que la cultura organizacional puede afectar la motivación y el desempeño de los empleados, dependiendo del tipo predominante de cultura.

Deal y Kennedy propusieron una tipología de cuatro tipos de cultura organizacional basada en dos dimensiones: el riesgo y la retroalimentación: Cultura

de trabajo duro y diversión (Fuerte énfasis en la acción rápida y los resultados inmediatos); Cultura de apuesta (Se toman decisiones de alto riesgo, cuyos resultados pueden no ser visibles hasta varios años después); Cultura de proceso (Se centran en cómo se hacen las cosas, con un alto grado de burocracia); y Cultura macho (Predomina la competencia, el riesgo y la toma rápida de decisiones). A continuación, se determinan fortalezas y debilidades relevantes:

Fortalezas Teoría de la Cultura de Deal y Kennedy

Simplicidad y claridad: La clasificación de Deal y Kennedy en cuatro tipos de cultura (trabajo duro y diversión, apuesta, proceso, macho) es fácil de entender y aplicar, lo que facilita su uso por parte de gerentes y líderes organizacionales.

Énfasis en el rendimiento organizacional: El modelo destaca la relación entre el tipo de cultura predominante y el desempeño organizacional, lo que lo convierte en una herramienta útil para ajustar la cultura en función de los resultados deseados.

Flexibilidad: El enfoque es aplicable en múltiples industrias y sectores, ayudando a las organizaciones a identificar qué tipo de cultura puede ser más adecuada según su entorno y objetivos estratégicos.

Debilidades Teoría de la Cultura de Deal y Kennedy

Falta de profundidad: Al clasificar la cultura en solo cuatro tipos, la teoría puede ser demasiado simplista, dejando fuera la complejidad y diversidad cultural que existen dentro de organizaciones más grandes y diversas.

Limitaciones en contextos globales: El modelo se desarrolló en un contexto predominantemente estadounidense, lo que podría limitar su aplicabilidad en culturas nacionales o industriales diferentes.

Con base en la investigación exploratoria literaria realizada en bases digitales de publicaciones indexadas, en la Tabla 2.4 se describen los 10 estudios destacados que ilustran Los estudios que aplican la teoría de cultura de Deal y Kennedy destacan la influencia del tipo de cultura organizacional en áreas como el compromiso de los empleados, la innovación, el liderazgo, y la satisfacción laboral. La tipología de trabajo duro y diversión apuesta, proceso, y macho se ha demostrado útil para analizar cómo las diferentes culturas organizacionales afectan el rendimiento y el bienestar de los empleados en una amplia gama de industrias.

Tabla 2.4

Estudios empíricos basados en Teoría de Cultura Deal y Kennedy

Título	Metodología	Resultados	Referencias Bibliográficas
Exploring Organizational Culture in Educational Institutions: Applying Deal and Kennedy's Typology	Cualitativa. Estudio de caso en universidades aplicando entrevistas y observación para identificar los tipos de cultura según el modelo de Deal y Kennedy.	Las universidades con una cultura de "proceso" mostraron un enfoque más rígido y burocrático, mientras que aquellas con culturas de "trabajo duro y diversión" favorecerían una mayor colaboración y creatividad en los programas académicos.	Anderson, T., & King, R. (2020). <i>Exploring Organizational Culture in Educational Institutions: Applying Deal and Kennedy's Typology</i> . Educational Management Administration & Leadership.
Organizational Culture and Employee Retention in the Hospitality Industry: A Deal and Kennedy Framework	Cuantitativa. Encuestas a empleados del sector hotelero utilizando el modelo de Deal y Kennedy para clasificar la cultura organizacional.	Las culturas de "trabajo duro y diversión" están asociadas con una mayor retención de empleados, mientras que las culturas de "proceso" mostraron mayores tasas de rotación laboral.	García, R., & Rivera, A. (2019). <i>Organizational Culture and Employee Retention in the Hospitality Industry: A Deal and Kennedy Framework</i> . Journal of Hospitality Management.
The Impact of Corporate Culture on Innovation: A Deal and Kennedy Perspective	Cuantitativa. Encuestas a empresas tecnológicas para medir la relación entre el tipo de cultura y la capacidad de innovación, aplicando la tipología de Deal y Kennedy.	Las culturas de "apuesta" favorecerían un mayor nivel de innovación, mientras que las culturas de "proceso" mostraban menor flexibilidad para el cambio.	Rogers, C., & Palmer, J. (2018). <i>The Impact of Corporate Culture on Innovation: A Deal and Kennedy Perspective</i> . Journal of Innovation Management.
Risk-Taking Cultures and Organizational Performance: A Study Based on Deal and Kennedy's Model	Cuantitativa. Análisis estadístico de datos financieros y culturales en empresas tecnológicas que aplican la tipología de Deal y Kennedy.	Las empresas con culturas de "apuesta" mostraron un mayor crecimiento y desempeño financiero en comparación con las que tenían culturas más orientadas al proceso y al control.	Hogan, R. P., & Latham, G. (2018). <i>Risk-Taking Cultures and Organizational Performance: A Study Based on Deal and Kennedy's Model</i> . Journal of Business Strategy.
The Influence of Organizational Culture on Employee Commitment: An Application of Deal and Kennedy's Typology	Cuantitativa. Encuestas a empleados de diferentes industrias para evaluar la relación entre el tipo de cultura organizacional y el compromiso de los empleados.	Las culturas de "trabajo duro y diversión" mostraron mayores niveles de compromiso y satisfacción, mientras que las culturas de "proceso" y "macho" presentaron niveles más bajos de compromiso.	Jackson, T. A. (2017). <i>The Influence of Organizational Culture on Employee Commitment: An Application of Deal and Kennedy's Typology</i> . Journal of Business Research.
Cultural Transformation in the Oil Industry: Applying Deal and Kennedy's Model	Estudio de caso longitudinal en una compañía petrolera que utilizó el modelo de Deal y Kennedy para guiar un proceso de cambio cultural.	El cambio de una cultura "macho" a una cultura de "proceso" mejoró la seguridad y redujo los accidentes laborales, pero disminuyó la motivación de los empleados.	Johnson, P. M., & Stewart, K. (2017). <i>Cultural Transformation in the Oil Industry: Applying Deal and Kennedy's Model</i> . Journal of Change Management.

The Role of Organizational Culture in Shaping Leadership Behavior: A Deal and Kennedy Perspective	Estudio cualitativo con entrevistas a líderes en industrias de alta tecnología, utilizando el modelo de Deal y Kennedy para clasificar las culturas organizacionales.	Los líderes en culturas "macho" tienden a adoptar comportamientos autoritarios, mientras que los líderes en culturas de "trabajo duro y diversión" fomentan un ambiente colaborativo.	Williams, M., & Harris, L. (2016). <i>The Role of Organizational Culture in Shaping Leadership Behavior: A Deal and Kennedy Perspective</i> . Leadership Quarterly.
Deal and Kennedy's Organizational Culture Model and Job Satisfaction in the Public Sector	Cuantitativa. Encuestas a empleados del sector público en el Reino Unido, utilizando el modelo de Deal y Kennedy para medir la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral.	Las culturas de "trabajo duro y diversión" y "apuesta" estaban asociadas con mayores niveles de satisfacción laboral, mientras que las culturas de "proceso" mostraban niveles más bajos de satisfacción.	Lewis, D., & Keller, R. (2016). <i>Deal and Kennedy's Organizational Culture Model and Job Satisfaction in the Public Sector</i> . Public Administration Review.
Cultural Fit in Mergers and Acquisitions: A Case Study Based on Deal and Kennedy's Model	Estudio de caso cualitativo sobre la fusión de dos empresas de diferentes sectores, utilizando entrevistas con directivos y empleados.	Encontraron que la falta de alineación cultural entre una empresa de "trabajo duro y diversión" y una de "cultura de proceso" condujo a una integración fallida.	Brown, S., & Thompson, P. (2015). <i>Cultural Fit in Mergers and Acquisitions: A Case Study Based on Deal and Kennedy's Model</i> . Journal of Organizational Change Management.
Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life	Cualitativa. Estudio de caso en varias empresas estadounidenses. Recolección de datos a través de observación y entrevistas en empresas de distintas industrias.	Identificaron cuatro tipos de culturas organizacionales: trabajo duro y diversión, apuesta, proceso, y cultura macho. Cada una de estas culturas influye en el éxito organizacional y la satisfacción de los empleados.	Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). <i>Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life</i> . Addison-Wesley.

Nota: Elaborado por los autores de acuerdo con Anderson & King (2020), García & Rivera (2019), Rogers & Palmer (2018), Hogan & Latham (2018), Jackson (2017), Johnson & Stewart (2017), Williams & Harris (2016), Lewis & Keller (2016), Brown & Thompson (2015) y Deal & Kennedy (1982).

2.3.5. Teoría de la Cultura Organizacional de Daniel Denison

Daniel Denison es profesor y consultor internacional especializado en la relación entre cultura organizacional y desempeño empresarial. Sus investigaciones se centran en cómo la cultura organizacional influye en el éxito de las organizaciones a largo plazo. El modelo de Denison está alineado con el paradigma funcionalista y las teorías del desarrollo organizacional.

Denison desarrolló un modelo que identifica cuatro dimensiones principales de la cultura organizacional, cada una relacionada con el desempeño: Misión (Claridad sobre los objetivos a largo plazo de la organización); Consistencia (Alineación interna en valores y comportamientos); Implicación (Nivel de compromiso y participación de los empleados); y Adaptabilidad (Capacidad para ajustarse a los cambios externos y ser innovador). El modelo de Denison ha sido ampliamente utilizado en la gestión del cambio organizacional y en estudios que relacionan la cultura con el desempeño financiero. Las fortalezas y debilidades relevantes de esta teoría son:

Fortalezas Teoría de la Cultura de Daniel Denison

Vinculación directa con el desempeño: El modelo de Denison proporciona una conexión clara entre la cultura organizacional y el éxito de la organización, lo que lo convierte en una herramienta muy práctica para medir y mejorar la efectividad organizacional.

Equilibrio entre estabilidad y adaptabilidad: Denison ofrece una visión equilibrada de la cultura, enfatizando tanto la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios (adaptabilidad e implicación) como la importancia de la coherencia interna y el sentido de misión.

Facilidad de implementación: El modelo de Denison es aplicable y útil para los gestores que buscan diagnosticar la cultura de la organización y generar planes de acción concretos para mejorar el rendimiento organizacional.

Debilidades Teoría de la Cultura de Daniel Denison

Foco limitado en aspectos profundos de la cultura: Aunque Denison vincula la cultura con el rendimiento, algunos críticos sugieren que el modelo no aborda completamente las capas más profundas de la cultura, como los supuestos básicos de Schein, lo que podría limitar su capacidad para gestionar cambios culturales a largo plazo.

Enfoque predominantemente cuantitativo: El modelo puede no captar adecuadamente los aspectos más cualitativos de la cultura organizacional, como las percepciones, emociones y narrativas que existen dentro de una organización.

De acuerdo con la investigación exploratoria literaria realizada en bases digitales de publicaciones indexadas, en la Tabla 2.5 se describen los 10 estudios destacados que destacan la relación directa entre las dimensiones de la misión, consistencia, implicación y adaptabilidad con el rendimiento organizacional, la innovación, el liderazgo, el compromiso de los empleados, y la satisfacción del cliente. Estos estudios muestran cómo la cultura organizacional bien estructurada y gestionada puede mejorar el rendimiento en una variedad de sectores.

Tabla 2.5

Estudios empíricos basados en Teoría de Cultura de Daniel Denison

Título del Estudio	Metodología	Resultados	Referencias Bibliográficas
Organizational Culture and Adaptability in the Tech Industry: An Empirical Application of Denison's Model	Cuantitativa. Estudio en empresas tecnológicas aplicando el modelo de Denison para medir la cultura organizacional y la capacidad de adaptación en entornos de cambio rápido.	Las empresas con alta adaptabilidad y una misión clara mostraron una mejor capacidad para enfrentar la disrupción tecnológica y el cambio organizacional.	Davidson, M., & Zhang, J. (2015). <i>The Impact of Organizational Culture on Adaptability and Performance in Tech Firms</i> . Journal of Organizational Change Management.
Denison's Culture and Organizational Effectiveness in Education	Cuantitativa. Estudio en instituciones educativas de India utilizando el modelo de Denison para analizar la cultura organizacional y su impacto en la calidad educativa.	Las instituciones con una misión fuerte y alta consistencia organizacional tuvieron mejor desempeño académico y satisfacción estudiantil.	Mishra, A. K., & Misra, S. (2012). <i>Organizational Culture and its Impact on Educational Institutions: A Study Based on Denison's Model</i> . Journal of Education and Practice.
The Role of Organizational Culture in Employee Engagement: A Denison Model Perspective	Cuantitativa. Encuestas en varias organizaciones multinacionales aplicando el modelo de Denison para evaluar la relación entre la cultura organizacional y el compromiso de los empleados.	Las empresas con altos niveles de implicación y consistencia cultural mostraron mayores niveles de compromiso y retención de empleados.	Albrecht, S. L. (2010). <i>Employee Engagement: 10 Key Questions for Research and Practice</i> . European Journal of Work and Organizational Psychology.
Cultural Transformation and Organizational Performance: Applying Denison's Model in the Financial Sector	Cuantitativa. Encuestas en bancos europeos utilizando el modelo de Denison para medir el impacto de la cultura en el rendimiento financiero y la transformación organizacional.	Los bancos con una misión clara y alta implicación lograron una mejor adaptación al cambio, con resultados financieros superiores.	Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). <i>CEO Values, Organizational Culture, and Firm Outcomes</i> . Journal of Organizational Behavior.
Organizational Culture and Business Performance: A Study Using Denison's Framework	Cuantitativa. Encuestas en empresas de servicios aplicando el modelo de Denison para medir el impacto de la cultura en el desempeño comercial.	Las empresas con una alta adaptabilidad y consistencia interna mostraron un mejor desempeño en términos de ingresos y satisfacción del cliente.	Gillespie, N. A., Denison, D. R., Haaland, S., Smerek, R. E., & Neale, W. (2008). <i>Linking Organizational Culture to Customer Satisfaction and Business Performance</i> . Journal of Service Research.
Denison's Organizational Culture Model and Its Impact on Leadership Effectiveness	Cuantitativa. Estudio en varias industrias utilizando el modelo de Denison para medir la relación entre la cultura organizacional y la efectividad del liderazgo.	Los líderes en empresas con altos niveles de consistencia y adaptabilidad mostraron un mayor éxito en la implementación de estrategias y en la motivación de los empleados.	Choi, Y. S., & Scott, D. (2004). <i>Organizational Culture and Leadership in Different Environments: A Cross-Industry Study</i> . Leadership Quarterly.

Organizational Culture and Leadership: An Empirical Application of Denison's Model	Cuantitativa. Encuestas en empresas suecas y rusas utilizando el modelo de Denison para analizar el impacto de la cultura en el liderazgo.	Las organizaciones con una misión clara y una fuerte consistencia interna mostraron mayores niveles de compromiso y éxito en el liderazgo.	Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). <i>Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?</i> Organization Science.
Impact of Organizational Culture on Innovation: A Study Using Denison's Framework	Cuantitativa. Encuestas en empresas tecnológicas utilizando el modelo de Denison para medir la relación entre la cultura organizacional y la innovación.	Las empresas con una alta adaptabilidad y una misión fuerte mostraron una mayor capacidad de innovación.	Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). <i>Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation.</i> European Journal of Innovation Management.
Denison's Organizational Culture Model and Performance in the Healthcare Sector	Cuantitativa. Estudio en hospitales de EE. UU. que aplica el modelo de Denison para medir el impacto de la cultura en el rendimiento clínico.	Los hospitales con una cultura fuerte de misión y adaptabilidad mostraron mejores resultados en la calidad del servicio y la satisfacción de los pacientes.	Gifford, B. D., Zammuto, R. F., & Goodman, E. A. (2002). <i>The Relationship between Hospital Unit Culture and Nurses' Quality of Work Life.</i> Health Care Management Review.
Corporate Culture and Organizational Effectiveness: A Study Using Denison's Model	Cuantitativa. Encuestas a más de 1,000 empresas en diversos sectores, aplicando el modelo de Denison para medir la cultura organizacional y su relación con el rendimiento financiero.	Las empresas con culturas caracterizadas por alta implicación y adaptabilidad mostraron mejores resultados financieros y una mayor satisfacción de los empleados.	Denison, D. R. (1990). <i>Corporate Culture and Organizational Effectiveness.</i> Wiley.

Nota: Elaborado por los autores de acuerdo con Davidson & Zhang (2015), Mishra & Misra (2012), Albrecht (2010), Berson et al. (2008), Gillespie et al. (2008), Choi & Scott (2004), Fey & Denison (2003), Martins & Terblanche (2003), Gifford et al. (2002) y Denison (1990).

2.4. Matriz de Diagnóstico de la Cultura Organizacional basado en las Teorías

Los autores del presente libro diseñan una matriz de diagnóstico general de la cultura organizacional basada en las principales teorías de Schein, Cameron y Quinn, Hofstede, Deal y Kennedy, y Denison. La matriz combina los elementos fundamentales de estas teorías para crear un modelo completo que permita diagnosticar la cultura organizacional desde diferentes perspectivas. De este modo, se describe la estructura de la Matriz, así:

1. Nivel 1: Artefactos/Observables: Este nivel incluye los elementos visibles de la cultura organizacional, como los símbolos, el lenguaje, los comportamientos, la infraestructura, y los rituales. Estos elementos pueden observarse fácilmente, pero pueden requerir un análisis más profundo para comprender su significado.
2. Nivel 2: Valores Adoptados: Este nivel se refiere a los valores compartidos y las creencias que los empleados expresan y siguen conscientemente. Estos valores son parte del discurso organizacional y guían las decisiones diarias, como el trabajo en equipo o la orientación a resultados.
3. Nivel 3: Supuestos Básicos: Los supuestos básicos son las creencias más profundas y no articuladas que guían el comportamiento dentro de la organización. Estos pueden ser más difíciles de identificar, ya que los miembros de la organización rara vez los cuestionan o discuten.
4. Dimensiones de Adaptabilidad, Consistencia, Implicación y Misión: Estas dimensiones del modelo de Denison se superponen con los análisis de las otras teorías, proporcionando una evaluación más amplia de la capacidad de la organización para adaptarse al cambio, su coherencia interna, el nivel de participación de los empleados, y la claridad de la misión organizacional.

La Matriz diseñada aporta a la gestión de la organización con la generación de varios resultados, tales como:

1. Diagnóstico Integral de la Cultura: Esta matriz permite realizar un diagnóstico completo y detallado de la cultura organizacional, abarcando los elementos visibles, y los valores y creencias profundas que guían el comportamiento organizacional.
2. Identificación de Áreas de Mejora: El diagnóstico permite identificar claramente las áreas en las que la cultura organizacional puede necesitar ajustes, como mejorar la capacidad de adaptación al cambio, fomentar una mayor participación de los empleados o fortalecer la misión organizacional.
3. Planificación de Estrategias Culturales: A partir de los resultados del diagnóstico, la organización puede desarrollar e implementar estrategias orientadas a mejorar la alineación cultural con sus objetivos estratégicos, aumentar el compromiso de los empleados y mejorar su capacidad de adaptación al entorno.

4. Medición de la Coherencia Cultural: La matriz ayuda a identificar si hay coherencia entre los artefactos visibles, los valores declarados y los supuestos básicos subyacentes, lo que facilita el ajuste de los comportamientos organizacionales.

Tabla 2.6

Matriz de Diagnóstico de la Cultura Organizacional

Dimensión/Teoría	Teoría de Schein	Valores Competitivos (Cameron y Quinn)	Teoría de Hofstede	Teoría de Deal y Kennedy	Modelo de Denison	Resultados Esperados
Nivel 1: Artefactos/Observables	Artefactos visibles: infraestructura, símbolos, lenguaje, y comportamientos.	Identificación del tipo cultural predominante: Clan, Adhocracia, Jerarquía, Mercado.	Aplicación de las dimensiones de distancia al poder y masculinidad/feminidad en los artefactos visibles.	Identificación del tipo cultural: Trabajo duro y diversión, Apuesta, Proceso, Macho.	Evaluación de la consistencia y coherencia entre los artefactos y valores organizacionales.	Identificación de los elementos visibles que definen la cultura (ej. rituales, símbolos, lenguaje).
Nivel 2: Valores Adoptados	Valores explícitos: análisis de los valores compartidos por los miembros de la organización.	Diagnóstico de la orientación hacia la flexibilidad o el control, así como el enfoque interno o externo.	Evaluación de los valores asociados con individualismo/colectivismo y evitación de la incertidumbre.	Determinación de la orientación hacia el riesgo o la estabilidad en la toma de decisiones.	Evaluación de los niveles de implicación y compromiso de los empleados.	Identificación de los valores y principios que guían el comportamiento organizacional.
Nivel 3: Supuestos Básicos	Supuestos profundos: creencias inconscientes que determinan la conducta organizacional.	Evaluación de la alineación entre la cultura actual y la deseada.	Análisis de los supuestos culturales en torno al largo plazo e indulgencia/restricción.	Análisis de las suposiciones básicas sobre el liderazgo, el trabajo y los resultados.	Evaluación de la adaptabilidad y misión, y cómo estas influyen en los supuestos básicos.	Identificación de creencias profundas sobre el trabajo, el liderazgo y el entorno competitivo.
Dimensión de Adaptabilidad	Adaptación al cambio: análisis de cómo los supuestos permiten o bloquean la adaptación.	La cultura Adhocrática favorece la innovación; la Jerárquica resiste el cambio.	Los países con baja evitación de la incertidumbre y alta orientación a largo plazo son más adaptativos.	Las culturas de Apuesta y Trabajo duro favorecen la innovación; las de Proceso la estabilidad.	Las empresas con alta adaptabilidad tienen mejores resultados en la innovación y cambios en el mercado.	Evaluación de la capacidad de la organización para adaptarse a entornos cambiantes.

Dimensión de Consistencia	Evaluación de la coherencia entre artefactos, valores y supuestos.	La cultura de Clan enfatiza la consistencia interna, mientras que la de Mercado busca resultados externos.	Los países con alta evitación de la incertidumbre tienen mayor consistencia interna.	Las culturas de Proceso tienen alta consistencia interna, pero el resisten el cambio.	La alta consistencia en valores y sistemas promueve el desempeño organizacional.	Identificación de la coherencia en las normas y prácticas organizacionales.
Dimensión de Implicación/Participación	Análisis de cómo los empleados participan en la toma de decisiones basadas en sus creencias.	Las culturas de Clan favorecen la participación, mientras que las de Jerarquía limitan la implicación.	Los países con menor distancia al poder tienden a fomentar la participación de los empleados.	Las culturas de Trabajo duro y diversión favorecen la implicación, mientras que las de Proceso limitan la participación.	La implicación alta se correlaciona con mayor compromiso y motivación.	Evaluación del grado de compromiso y empoderamiento de los empleados.
Dimensión de Misión	Claridad en el propósito y los objetivos compartidos por los miembros.	La cultura de Mercado tiene una fuerte orientación hacia los resultados, con un claro propósito estratégico.	Los países con orientación a largo plazo tienden a tener misiones claras y persistentes.	Las culturas de Apuesta tienden a tener una visión ambiciosa a largo plazo.	Las empresas con una misión clara tienen un mejor desempeño y alineación estratégica.	Evaluación de la claridad y difusión de la misión y visión organizacional.

2.5. Resumen

El Capítulo 2 se centra en los paradigmas y teorías que sustentan los modelos diseñados para diagnosticar la cultura organizacional. A lo largo de la evolución del concepto, se destacan dos enfoques predominantes: la cultura como una variable organizacional y la organización como cultura. Ambos enfoques representan perspectivas diferentes que guían la forma en que se aborda el estudio y la aplicación de la cultura organizacional. Los paradigmas son modelos de conocimiento que orientan tanto la investigación científica como la práctica organizacional. En este contexto, se analizan cuatro paradigmas:

- **Paradigma funcionalista:** Se basa en la visión positivista de la cultura organizacional como un conjunto de valores y comportamientos que aseguran la estabilidad y cohesión. Los teóricos como Edgar Schein se centran en la cultura como una variable estratégica para la supervivencia organizacional y el desempeño. Se emplean métodos cuantitativos para medir y gestionar la cultura organizacional con el objetivo de mejorar la eficacia y el rendimiento.
- **Paradigma interpretativo:** Este enfoque constructivista analiza la cultura como una realidad subjetiva construida a través de las interacciones sociales. Inspirado en autores como Clifford Geertz, este paradigma enfatiza que la cultura es un fenómeno emergente, construido a través de las interacciones cotidianas dentro de la organización. Los métodos cualitativos, como entrevistas y estudios de caso, son comunes en este paradigma.
- **Paradigma crítico:** Destaca las relaciones de poder dentro de las organizaciones. Según autores como Mats Alvesson y Michel Foucault, la cultura organizacional puede servir como un medio de control ideológico. El paradigma crítico busca transformar las culturas organizacionales para hacerlas más inclusivas, eliminando desigualdades de poder.
- **Paradigma postmoderno:** Desafía las estructuras tradicionales y sostiene que no existe una única verdad organizacional. La realidad organizacional es fragmentada, compuesta por múltiples narrativas que coexisten en una organización. En lugar de buscar coherencia, este paradigma se enfoca en las tensiones y contradicciones.

Las teorías ofrecen herramientas para comprender y gestionar la cultura dentro de las organizaciones. En el capítulo se discuten las siguientes teorías:

- Teoría de los Niveles de Cultura de Edgar Schein: Divide la cultura en tres niveles: artefactos visibles, valores adoptados y supuestos básicos. Esta teoría es útil para realizar diagnósticos profundos de la cultura organizacional, identificando las creencias inconscientes que guían el comportamiento.
- Modelo de Valores Competitivos de Cameron y Quinn: Clasifica las culturas en cuatro tipos (Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía) según dos ejes: flexibilidad-control y orientación interna-externa. Se usa para diagnosticar la cultura organizacional y planificar transformaciones hacia una cultura deseada.
- Teoría de las Dimensiones Culturales de Hofstede: Describe seis dimensiones culturales (distancia al poder, individualismo-colectivismo, masculinidad-feminidad, evitación de la incertidumbre, orientación a largo-corto plazo, indulgencia-restricción) y cómo influyen en las dinámicas organizacionales.
- Teoría de Deal y Kennedy: Clasifica las organizaciones en cuatro tipos de cultura (Trabajo duro y diversión, Apuesta, Proceso, Macho) y destaca cómo cada tipo cultural influye en el desempeño organizacional.
- Modelo de Denison: Se enfoca en cuatro dimensiones (Misión, Consistencia, Implicación y Adaptabilidad) para diagnosticar la cultura organizacional y mejorar el rendimiento a través de su gestión.

Cada paradigma y teoría ofrece una perspectiva única para entender, diagnosticar y gestionar la cultura organizacional. El capítulo resalta la importancia de seleccionar el enfoque adecuado según el contexto organizacional y el tipo de análisis requerido, ya sea para mejorar el rendimiento, cambiar la cultura, o hacer frente a desigualdades internas.



CAPÍTULO III

Medición de la cultura
organizacional

3.1. Introducción

El estudio de la cultura organizacional ha cobrado una relevancia creciente en los últimos años debido a los cambios continuos en el entorno que afectan el comportamiento interno de las organizaciones. El estudio de la cultura organizacional es una prioridad para los directivos de empresas, investigadores y académicos de diversas disciplinas, dado que, esta variable permite comprender el funcionamiento organizacional, sus alcances y limitaciones como la base para el diseño de estrategias (Schein, 1988; Alvesson, 2010; Schneider et al., 2017).

La cultura organizacional, entendida como el conjunto de creencias, valores y comportamientos compartidos dentro de una organización, influye directamente en aspectos críticos como la toma de decisiones, la innovación, el compromiso de los empleados, y la capacidad de adaptación al cambio. Varios autores destacados en el campo de la cultura organizacional han subrayado la importancia de realizar un diagnóstico cultural como un paso para implementar estrategias efectivas y sostenibles. El diagnóstico de la cultura permite a los líderes identificar los supuestos básicos, valores y artefactos que influyen en el comportamiento organizacional, y ajustarlos para que estén en sintonía con las demandas del entorno y las metas de la organización

Edgar Schein (1985) fue uno de los primeros en resaltar la relevancia de comprender y gestionar la cultura organizacional como una parte esencial de la estrategia empresarial. Para Schein, la cultura puede actuar como una fuente de ventaja competitiva si está alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. Según Denison (1990), el diagnóstico cultural identifica áreas débiles, y ayuda a orientar el desarrollo de estrategias para fortalecer las áreas críticas que impactan en el desempeño organizacional. Las empresas que integran el diagnóstico cultural en su estrategia pueden mejorar su competitividad en el mercado.

Desde la perspectiva de Cameron y Quinn (1999) el diagnóstico adecuado permite a los líderes evaluar qué tipo de cultura está predominando en la organización y si esta está alineada con las demandas estratégicas. Por ejemplo, una cultura de adhocracia, con alta flexibilidad y enfoque en la innovación, podría ser más adecuada para empresas que operan en entornos altamente competitivos y cambiantes. De esta manera, el diagnóstico identifica el estado actual de la cultura, y proporciona una hoja de ruta para adaptarla a los desafíos futuros.

John Kotter (1996) subraya que la cultura puede ser un impedimento o un facilitador para el cambio estratégico. Las organizaciones que no comprenden su cultura pueden enfrentar resistencia al cambio, lo que retrasa la implementación de nuevas estrategias. Un diagnóstico cultural temprano permite anticipar posibles resistencias y ajustar la estrategia de cambio de manera que se minimicen los conflictos internos y se maximice la aceptación de nuevas iniciativas. Con el auge de la transformación digital, la necesidad de evaluar y ajustar la cultura organizacional ha aumentado (Alvesson y Sveningsson, 2008). Por lo tanto, el diagnóstico cultural determina si la organización está preparada para enfrentar los desafíos de la digitalización para anticipar tendencias y prepararse mejor para adaptarse a los cambios tecnológicos.

El mayor desafío de estos estudios radica en articular un cuerpo teórico y metodológico que permita el diálogo entre las diferentes aproximaciones teórico-conceptuales. En cuanto al diagnóstico de la cultura organizacional, Cújar et al. (2013) destacan que este permite a la gerencia contar con instrumentos adecuados para recolectar información sobre las manifestaciones culturales en la organización. López et al. (2011) enfatizan la importancia de evaluar continuamente la cultura organizacional y sus resultados mediante un análisis profundo de las formas en que se mide.

Hernández et al. (2014) afirman que no existe un modelo perfecto para diagnosticar la cultura organizacional, aunque sugieren que debe incluir tanto variables cuantitativas como cualitativas para garantizar su validez. De manera similar, Vargas (2007), señala que la medición de la cultura no puede ser completamente precisa, ya que los resultados pueden estar sujetos a limitaciones y sesgos. Por su parte, Hofstede, citado en Higuera (2012), sugiere que la cultura organizacional puede ser estudiada de diversas maneras, dependiendo de si se considera como algo que la organización “tiene” o como algo que la organización “es”.

Según Toca y Carrillo (2009) y Gómez (2013), la medición de la cultura organizacional determina su impacto en los resultados de gestión y es un insumo para la toma de decisiones estratégicas, considerando que, la cultura organizacional funciona como un subsistema dentro de sistemas más amplios, como la organización y el contexto en el que opera (Rodríguez, 2009). En línea, Gómez (2008) subraya que las variables visibles de la cultura organizacional deben describirse de manera holística, considerando factores tanto internos como externos.

Para Robbins y Judgey (2009) existen siete características para medir la cultura organizacional que influyen en el rendimiento individual y colectivo: innovación, orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, minuciosidad, agresividad y estabilidad. Por su parte, Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera (2014) destacan que la estrategia, estructura, liderazgo, trabajo en grupo, y el entorno son factores determinantes de la cultura organizacional, mientras que Cantillo et al. (2011) la asocian con la competitividad organizacional.

En suma, Miquilena y Paz (2008) concluyen que las organizaciones deben expresarse como culturas que enfrenten competitivamente el entorno global, siendo medidas de acuerdo con diversas variables para asegurar su sostenibilidad y éxito. Así, Muammer et al. (2008) sostienen que la cultura debe abordarse como un impulsor de la innovación y el capital intelectual. Asimismo, Pedraza-Álvarez et al. (2015), orientan la cultura organizacional en el contexto del manejo administrativo y el ambiente.

En la investigación de Carrillo (2016) se identifican estudios que miden la cultura organizacional relacionada con variables como estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, innovación, orientación a los resultados y orientación a las personas, concentrándose la mayor parte de los estudios en variables de orientación a las personas y el liderazgo. No obstante, pocos estudios tratan sobre estrategia, trabajo en equipo y propietarios; mientras que existe una nula contribución de estudios de cultura relacionados con las dimensiones de organización, ambiente, minuciosidad, agresividad y estabilidad.

A la par, Carrillo (2016) devela que los modelos de medición de cultura organizacional más utilizados en todo tipo de entidad son el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn (1999; 2006), modelo de Porter (1982), modelo y encuesta de Denison (1998, 2005), modelo de cultura organizacional-actitud, modelo de medición del capital, modelo Intellectus, modelo mejorado de Ruiz y Ruiz (2011), modelo de las 7s de McKinsey, modelo de la teoría de la empresa basada en recursos y capacidades dinámicas, y modelo de los índices culturales desarrollado de Hofstede (1980).

De acuerdo con el artículo de Reyes y Patlán (2024). se identificaron 28 modelos, instrumentos o escalas válidos y confiables para medir factores o tipos de cultura organizacional durante el período 2013-2023. De estos, siete fueron adaptaciones de instrumentos validados en estudios previos, aplicados en em-

presas públicas y privadas. Los factores más relevantes que se midieron incluyen: atención al cliente, cohesión grupal, liderazgo, dirección, comunicación y gestión. El Modelo de Valores por Competencias de Cameron y Quinn fue el marco teórico más referenciado, apareciendo en el 46,1 % de los estudios.

El estudio también resalta la importancia de adaptar instrumentos clásicos en el estudio de la cultura organizacional, como el Modelo Tridimensional de la Cultura (Payne, 2001), el Modelo de Orientación Cultural (Nakata, 2009), el Inventario de Cultura Organizacional (Cooke y Lafferty, 1987), el Índice de Cultura Organizacional (Denison y Neale, 1996), el Modelo de Aprendizaje Organizacional (Senge, 1992) y el Modelo de los tres niveles (Schein, 1990), así como de explorar nuevos modelos, métodos, instrumentos y variables (Reyes y Patlán, 2024).

Por consiguiente, el diagnóstico de la cultura organizacional no es una actividad aislada, sino una herramienta estratégica integral que permite a las organizaciones mejorar su alineación interna, aumentar su capacidad de adaptación y optimizar el desempeño. A través de este proceso, los líderes pueden identificar áreas de mejora, anticipar resistencias al cambio y adaptar sus estrategias para asegurar que la cultura organizacional refuerce los objetivos empresariales. En resumen, las organizaciones que integran el diagnóstico cultural en su estrategia tienen más probabilidades de tener éxito en entornos cambiantes y competitivos. Por lo tanto, a través de la caracterización y medición de los factores componen la cultura organizacional, esta puede convertirse en una ventaja competitiva que permita a la empresa adaptarse y crecer en entornos dinámicos.

3.2. Modelos de cultura organizacional

Un modelo de cultura organizacional es una estructura teórica que permite analizar y entender los elementos que conforman la cultura dentro de una organización, cómo estos interactúan entre sí, y cómo influyen en el comportamiento, las decisiones y los resultados organizacionales (Carrillo, 2019). Desde la perspectiva de Schein, un modelo de cultura organizacional ayuda a identificar los niveles culturales y comprender cómo se desarrollan y sustentan dentro de una organización. En definitiva, los modelos crean el camino para evaluar y medir la cultura y las dimensiones dominantes en las organizaciones, y las tipologías culturales que diagnostican los modelos sirven para comprender el accionar de las organizaciones.

3.3. Clasificación de los modelos de cultura organizacional

Desde la perspectiva temporal y la contribución de cada autor a la evolución y desarrollo de la cultura organizacional como teoría, además de ofrecer una presentación didáctica y accesible para el lector, los autores de esta obra titulada “Cultura Organizacional: De la Teoría al Diagnóstico” clasifican los modelos de cultura organizacional en modelos clásicos y relevantes y modelos contemporáneos, y se describen en los siguientes capítulos considerando que son los más utilizados en estudios empíricos.

3.3.1. Modelos de cultura organizacional de autores clásicos

En este grupo se incluyen: Modelo de los Niveles de Cultura de Edgar Schein (1985), Teoría de Dimensiones Culturales de Hofstede (1991), Modelo de Cultura Organizacional de Deal y Kennedy (1982), Modelo de Sethia y Von Glinow (1985), Inventario de Cultura Organizacional de Cooke y Lafferty (1987) y Modelo de Kotter y Heskett (1992), ya que hacen referencia a los autores que sentaron las bases teóricas para el estudio de la cultura organizacional.

Tabla 3.1

Modelos de cultura organizacional de autores clásicos

Modelo	Descripción	Tipología Cultural	Instrumentos Aplicados
Modelo de los Niveles de Cultura de Edgar Schein (1985).	Divide la cultura organizacional en tres niveles: artefactos visibles, valores adoptados y supuestos básicos.	No tiene una tipología cultural específica, pero se enfoca en identificar los tres niveles mencionados.	Diagnóstico cualitativo basado en entrevistas y observación.
Teoría de Dimensiones Culturales de Hofstede (1991)	Identifica seis dimensiones culturales (distancia al poder, individualismo/colectivismo, masculinidad/feminidad, evitación de la incertidumbre, orientación a largo/corto plazo, indulgencia/restricción).	No establece una tipología, sino que mide el comportamiento organizacional según sus dimensiones.	Encuesta de Valores de Hofstede: Cuestionarios adaptados según las dimensiones culturales.
Modelo de Cultura Organizacional de Deal y Kennedy (1982)	Define cuatro tipos de cultura organizacional basados en dos factores: el nivel de riesgo y la retroalimentación rápida o lenta.	Trabajo duro y diversión, Apuesta, Proceso, Macho.	Diagnóstico a través de entrevistas y análisis de la retroalimentación organizacional.
Modelo de Sethia y Von Glinow (1985)	Clasifica las culturas organizacionales en cuatro tipos en función de la orientación a los resultados y a las personas: Integrativa, Exigente, Paternalista, Apática.	Integrativa, Exigente, Paternalista, Apática.	Evaluación cualitativa y cuantitativa basada en el análisis de comportamientos y valores.

Inventario de Cultura Organizacional de Cooke y Lafferty (1987)	Evalúa la cultura organizacional en términos de estilos de interacción y de comportamiento.	Tres estilos culturales: Constructivo, Pasivo/Defensivo, Agresivo/Defensivo.	OCI (Organizational Culture Inventory): Cuestionario que mide los estilos conductuales dentro de la organización.
Modelo de Kotter y Heskett (1992)	Distingue entre cultura adaptativa y cultura no adaptativa, enfatizando cómo las organizaciones con culturas adaptativas pueden tener mejores resultados a largo plazo.	Adaptativa y No Adaptativa.	Evaluación a través de cuestionarios y análisis de los resultados financieros en el largo plazo.

Nota: Elaborado de acuerdo con Schein (1985), Hofstede (1991), Deal y Kennedy (1982), Sethia y Von Glinow (1985), Cooke y Lafferty (1987) y Kotter y Heskett (1992).

3.3.2. Modelos de cultura organizacional de autores contemporáneos

Dentro de esta clasificación se toman en cuenta el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999), Modelo de Denison (1990), Modelo Tridimensional de la Cultura de Payne (2001), Modelo de Orientación Cultural de Nakata (2009), Modelo de Cultura Organizacional de Felcman y Gónzora (1995), que comprenden autores que han expandido y actualizado estos enfoques para adaptarse a los contextos actuales.

Tabla 3.2

Modelos de cultura organizacional de autores contemporáneos

Modelo	Descripción	Tipología Cultural	Instrumentos Aplicados
Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999)	Clasifica las organizaciones en cuatro tipos de cultura (Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía) según dos ejes: flexibilidad-control y orientación interna-externa.	Clan, Adhocracia, Mercado, Jerarquía.	OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument): Cuestionario de 24 ítems.
Modelo de Denison (1990)	Se enfoca en cuatro dimensiones: misión, consistencia, implicación y adaptabilidad. Relaciona la cultura con el rendimiento organizacional.	No establece una tipología específica, pero evalúa las cuatro dimensiones como ejes de la cultura organizacional.	Denison Organizational Culture Survey (DOCS): Encuesta con enfoque en las cuatro dimensiones.
Modelo Tridimensional de la Cultura de Payne (2001)	Se enfoca en la interacción entre tres dimensiones:	No define una tipología cultural específica, sino que analiza la	Cuestionarios y entrevistas cualitativas para medir la cohesión

	estructuras formales, estructuras informales y la dinámica grupal dentro de la organización.	interacción entre las tres dimensiones.	grupal y la estructura organizacional.
Modelo de Orientación Cultural de Nakata (2009)	Evalúa la cultura organizacional a través de la orientación hacia el mercado global y el impacto del entorno competitivo.	Orientación interna y externa, enfoque global.	Cuestionarios centrados en la orientación competitiva y la adaptación a entornos internacionales.
Modelo de Cultura Organizacional de Felcman y Góngora (1995)	Diagnostica la cultura predominante en organizaciones mediante cinco tipos: Paternalista, Apática, Anómica, Exigente e Integrativa. Está basado en el análisis de factores que impactan la motivación, el liderazgo y el compromiso organizacional.	Paternalista, Apática, Anómica, Exigente, Integrativa.	Encuestas semiestructuradas y entrevistas con preguntas abiertas y análisis cualitativo.

Nota: Elaborado por los autores de acuerdo con Cameron y Quinn (1999), Denison (1990), Payne (2001), Nakata (2009) y Felcman y Góngora (1995).

3.4. Jerarquía de medición de la cultura organizacional

La jerarquía de medición de la cultura organizacional se refiere a la estructura escalonada y organizada de los enfoques, teorías, modelos, métodos, técnicas e instrumentos utilizados para evaluar, analizar y comprender la cultura dentro de una organización. Esta jerarquía comienza con paradigmas o enfoques filosóficos amplios que guían el estudio de la cultura, pasando por teorías que explican sus componentes, hasta llegar a modelos específicos que ofrecen marcos conceptuales para su análisis. Luego de la teoría, se encuentran los métodos y técnicas de investigación que permiten recopilar datos, y finalmente, los instrumentos que se emplean para medir de manera concreta las manifestaciones de la cultura organizacional.

La jerarquía permite obtener una visión sistemática y coherente de la cultura organizacional, facilitando su diagnóstico y gestión para mejorar el desempeño de la organización. Los componentes de la jerarquía se pueden definir como:

Componentes de la Jerarquía de Medición de la Cultura Organizacional

- Paradigmas: Enfoques filosóficos generales (funcionalista, interpretativo, crítico).
- Teorías: Explicaciones formales de los componentes culturales.
- Modelos: Estructuras conceptuales para evaluar la cultura.
- Métodos: Procedimientos para investigar la cultura (cualitativos, cuantitativos).
- Técnicas: Herramientas para recopilar datos (encuestas, entrevistas, observación).
- Instrumentos: Cuestionarios o escalas específicas para medir la cultura.

En la Tabla 3.3 se describe la jerarquía de medición de la cultura organizacional, que es diseñada por los autores de este libro.

Tabla 3.3
Jerarquía de medición de la cultura organizacional

Nivel	Descripción	Modelos Clásicos	Modelos Contemporáneos
Paradigmas	Enfoques: Funcionalista, Interpretativo, Crítico, y Postmoderno.	Schein (1985): Funcionalista. Foucault (1994): Crítico.	Alvesson (2002): Interpretativo. Giddens (1984): Postmoderno.
Teorías	Teoría de los niveles de Schein (1985). Teoría de dimensiones culturales de Hofstede (1991).	Schein (1985): Tres niveles de cultura (artefactos, valores, supuestos). Hofstede (1991): Dimensiones culturales.	Alvesson (2002): Teoría interpretativa. Cameron y Quinn (1999): Teoría de valores en competencia.
Modelos	Estructuras conceptuales para analizar la cultura organizacional y medir su impacto en el rendimiento.	Modelo de Deal y Kennedy (1982): Tipologías culturales basadas en el riesgo y la retroalimentación. Modelo de Hofstede (1991): Dimensiones culturales. Modelo de Kotter y Heskett (1992): Cultura adaptativa vs. no adaptativa.	Modelo de Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 1999): Clasificación en Clan, Adhocracia, Mercado, Jerarquía. Modelo de Denison (1990): Evaluación en cuatro dimensiones (Misión, Consistencia, Adaptabilidad, Implicación). Modelo de Felcman y Góngora (1995): Tipologías: Paternalista, Apática, Anómica, Exigente, Integrativa.
Métodos	Método cualitativo (entrevistas, estudios de caso, observación). Método cuantitativo (encuestas, análisis estadístico).	Schein (1985): Entrevistas y observación. Kotter y Heskett (1992): Análisis cuantitativo y financiero.	Denison (1990): Encuestas cuantitativas. Cameron y Quinn (1999): Encuestas estructuradas y estudios de caso.

Técnicas	Entrevistas semiestructuradas. Encuestas de diagnóstico cultural. Observación participante.	Schein (1985): Entrevistas semiestructuradas. Hofstede (1991): Encuestas de valores.	Cameron y Quinn (1999): OCAI. Denison (1990): DOCS.
Instrumentos	OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). DOCS (Denison Organizational Culture Survey). OCI (Organizational Culture Inventory).	OCI (Cooke y Lafferty, 1987): Inventario de Cultura Organizacional. Encuestas de valores de Hofstede (1991).	OCAI (Cameron y Quinn, 1999): Diagnóstico de los cuatro tipos de cultura. DOCS (Denison, 1990): Evaluación en cuatro dimensiones. Encuestas de Felcman y Góngora (1995): Diagnóstico de tipos culturales.

Nota: Elaborado por los autores de acuerdo con Alvesson (2002), Giddens (1984), Alvesson (2002), Cameron y Quinn (1999), Denison (1990) y Felcman y Góngora (1995).

3.5. Resumen

Este capítulo aborda la relevancia creciente del estudio de la cultura organizacional, motivada por los continuos cambios en el entorno que influyen en el comportamiento interno de las organizaciones. La cultura organizacional, definida como un conjunto de creencias, valores y comportamientos compartidos, impacta en la toma de decisiones, innovación, compromiso de los empleados y la adaptación al cambio. Autores como Schein (1985), Alvesson (2010) y Schneider et al. (2017) subrayan que el diagnóstico de la cultura es esencial para diseñar estrategias sostenibles que refuercen los objetivos organizacionales.

El diagnóstico cultural permite identificar los niveles culturales (artefactos, valores adoptados y supuestos básicos), facilitando que los líderes ajusten la cultura para alinearla con las metas estratégicas y las demandas del entorno. Schein (1985) y Denison (1990) destacan que las organizaciones que integran el diagnóstico cultural pueden mejorar su competitividad al identificar debilidades y fortalecer las áreas críticas. Asimismo, Cameron y Quinn (1999) enfatizan que, dependiendo del tipo de cultura predominante, las empresas pueden ser más o menos adecuadas para enfrentar ciertos desafíos, como la innovación en entornos competitivos.

Otros autores, como Kotter (1996), subrayan que la cultura puede ser tanto un facilitador como un obstáculo para el cambio estratégico. Las organizaciones que no comprenden su cultura interna pueden encontrar resistencias al cambio. Por ello, un diagnóstico temprano de la cultura es permite anticipar posibles obstáculos y ajustar las estrategias de cambio. La cultura, además, tiene incidencia en la transformación digital, como destacan Alvesson y Sveringsson (2008).

Desde un enfoque teórico y metodológico, Cújar et al. (2013) y López et al. (2011) resaltan la importancia de desarrollar instrumentos adecuados para medir las manifestaciones culturales. Hernández et al. (2014) señalan que, aunque no existe un modelo perfecto, la combinación de variables cuantitativas y cualitativas es la base para garantizar la validez de las mediciones. Hofstede (2012), por su parte, menciona que la cultura puede ser abordada desde diferentes perspectivas, lo que añade complejidad a su diagnóstico.

El capítulo también proporciona una clasificación de los modelos de cultura organizacional. Los modelos se dividen en clásicos y contemporáneos, basados en su impacto y enfoque teórico. Los modelos clásicos incluyen el Modelo de los Niveles de Cultura de Schein (1985), la Teoría de Dimensiones Culturales de Hofstede (1991), y los trabajos de Deal y Kennedy (1982) y Kotter y Heskett (1992), entre otros. Los modelos contemporáneos, por otro lado, incluyen el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999), el Modelo de Denison (1990), y el Modelo de Cultura Organizacional de Felcman y Góngora (1995), que han adaptado y expandido los enfoques para hacer frente a los retos actuales.

Finalmente, el capítulo introduce la jerarquía de medición de la cultura organizacional, que comprende una estructura organizada de paradigmas, teorías, modelos, métodos, técnicas e instrumentos utilizados para evaluar la cultura dentro de las organizaciones. Esta jerarquía, presentada de forma escalonada, facilita un análisis profundo y estructurado, proporcionando a las organizaciones una herramienta estratégica para mejorar su rendimiento y adaptarse mejor a los cambios del entorno.



CAPÍTULO IV

Modelos de cultura organizacional
de autores clásicos

4.1. Introducción

Como se mencionó en el capítulo anterior, en este grupo se consideran los modelos que hacen referencia a los autores que sentaron las bases para el estudio de la cultura organizacional, siendo estos: Modelo de los Niveles de Cultura de Edgar Schein (1985), Teoría de Dimensiones Culturales de Hofstede (1991), Modelo de Cultura Organizacional de Deal y Kennedy (1982), Modelo de Sethia y Von Glinow (1985), Inventario de Cultura Organizacional de Cooke y Lafferty (1987) y Modelo de Kotter y Heskett (1992).

4.2. Modelo de los niveles de cultura de Edgar Schein

El Modelo de los Niveles de Cultura desarrollado por Edgar Schein (1985) es una de las teorías más influyentes en el estudio de la cultura organizacional. Schein define la cultura organizacional como un conjunto de suposiciones básicas compartidas que los miembros de una organización aprenden a medida que resuelven problemas de adaptación externa e integración interna. Estas suposiciones, que guían el comportamiento dentro de la organización, operan en tres niveles de profundidad: artefactos, valores adoptados y supuestos básicos.

4.2.1. Niveles de la cultura organizacional según Edgar Schein

Schein propone que la cultura organizacional se puede analizar a través de tres niveles: artefactos, valores adoptados y supuestos básicos.

a) Artefactos (nivel superficial)

Los artefactos son el nivel más visible de la cultura organizacional. Incluyen todos los elementos tangibles y observables en una organización, como el entorno físico, la tecnología, los símbolos, los procesos, las estructuras, y el comportamiento de los empleados. Aunque los artefactos son fáciles de observar, pueden ser difíciles de interpretar correctamente porque no reflejan de manera directa los valores subyacentes o las creencias. Schein señala que es tentador hacer suposiciones basadas en los artefactos, pero estos pueden ser engañosos si no se exploran a niveles más profundos de la cultura organizacional.

Ejemplos de artefactos

El diseño de la oficina (abierta o cerrada).
La vestimenta de los empleados (formal o informal).
Las ceremonias y rituales (celebraciones, premiaciones).
Las historias y leyendas que circulan en la organización.

b) Valores adoptados (nivel intermedio)

Los valores adoptados son los principios, normas y creencias que guían el comportamiento de los empleados. Estos valores representan lo que una organización declara como importante y pueden encontrarse en la misión, visión, políticas y declaraciones de principios. Los valores adoptados reflejan cómo los empleados deberían comportarse en la organización, y son más fáciles de identificar que los supuestos básicos, aunque todavía pueden no ser completamente representativos de las creencias más profundas. Schein argumenta que los valores adoptados pueden no alinearse siempre con el comportamiento real de los empleados. Por ejemplo, una organización puede proclamar que valora la creatividad, pero en la práctica recompensar solo el cumplimiento estricto de las reglas, lo que sugiere un desfase entre los valores explícitos y la cultura real.

Ejemplos de valores adoptados

Valoramos la innovación y la creatividad.
Promovemos la cooperación y el trabajo en equipo.
Buscamos la excelencia en el servicio al cliente.

c) Supuestos básicos (nivel profundo)

Los supuestos básicos son el nivel más profundo de la cultura organizacional. Se refieren a las creencias inconscientes y tomadas por ciertas por los miembros de la organización sobre cómo funciona el mundo y cómo deben actuar. Estos supuestos son invisibles y suelen estar profundamente arraigados, hasta el punto de que rara vez se discuten o cuestionan.

Ejemplos de supuestos básicos

La naturaleza humana (¿Son las personas inherentemente buenas o malas?).
La naturaleza del trabajo (¿El trabajo es una actividad inherentemente desagradable que se debe controlar, o es gratificante y autodirigido?).
Las relaciones interpersonales (¿Las relaciones deben ser formales y jerárquicas, o abiertas y colaborativas?).

Estos supuestos fundamentales guían el comportamiento y la toma de decisiones en la organización de manera inconsciente y tienden a ser los más difíciles de cambiar.

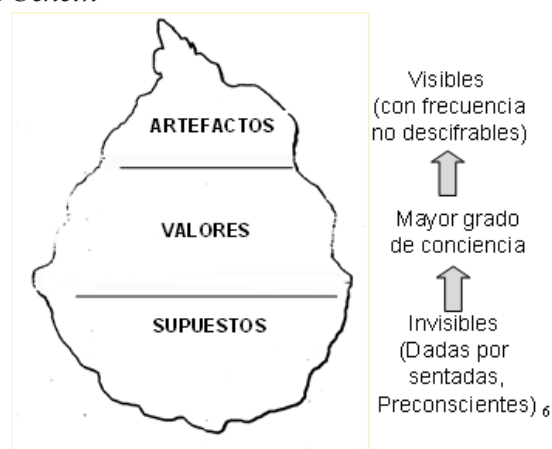
4.2.2. Aplicación del modelo de Schein

El modelo de Schein es útil para diagnosticar y comprender la cultura organizacional en su totalidad, ya que explora tanto los aspectos visibles como los subyacentes. Este enfoque permite a los líderes de la organización identificar los elementos superficiales, y entender cómo los valores y supuestos más profundos influyen en el comportamiento. El proceso de evaluación de la cultura organizacional mediante este modelo comprende:

1. Observación de los artefactos: Los líderes y consultores deben comenzar analizando lo que es visible en la organización, como el diseño de las oficinas, el uso del lenguaje, y las ceremonias o eventos destacados.
2. Entrevistas y encuestas para identificar los valores adoptados: Se puede preguntar directamente a los empleados sobre lo que valoran en el trabajo y qué creen que es importante para la organización.
3. Exploración de los supuestos básicos: Esto implica un análisis más profundo mediante entrevistas en profundidad, observaciones prolongadas y discusiones abiertas para desvelar los supuestos que guían las creencias y el comportamiento de los empleados.

Figura 4.1

Niveles culturales de Schein



Nota: Elaborado por los autores de acuerdo con Schein (1985) y Góngora et al. (2017).

Guía de observación: artefactos organizacionales

La guía de observación que contiene un checklist para diagnosticar los artefactos en cualquier tipo de organización. Este instrumento se basa en el primer nivel del modelo cultural de Schein, que abarca los aspectos visibles y tangibles de la cultura organizacional. La observación detallada de estos artefactos es el primer paso para entender la cultura organizacional antes de profundizar en los niveles más subyacentes (valores y supuestos básicos).

Instrucciones de uso de la Guía

- Realización de la observación: Utilice esta guía en las instalaciones de la organización. Recorra las áreas de trabajo observando los elementos físicos y documente la presencia o ausencia de los elementos listados en el checklist.
- Toma de notas adicionales: Además de marcar la presencia de artefactos específicos, tome notas detalladas sobre cualquier observación relevante que pueda profundizar en la interpretación de la cultura visible.

Check List

1. Entorno físico y estructura

- Diseño de las instalaciones
- ☐ ¿La organización tiene oficinas abiertas o cerradas?
- ☐ ¿El diseño promueve la colaboración o la privacidad?
- Distribución del espacio
- ☐ ¿Cómo se distribuyen los puestos de trabajo (jerárquicamente o de manera equitativa)?
- ☐ ¿Existen áreas comunes o de recreación?
- Mobiliario y decoración
- ☐ ¿El mobiliario es moderno, minimalista, tradicional, o decorativo?
- ☐ ¿Se utilizan obras de arte, colores específicos o símbolos representativos de la organización?
- Accesibilidad y disposición de las áreas
- ☐ ¿Hay zonas exclusivas para la alta gerencia?
- ☐ ¿Cómo están organizadas las áreas de trabajo y descanso?

2. Tecnología y herramientas de trabajo

- Equipos tecnológicos
- ☐ ¿Qué tipo de tecnología está disponible para los empleados?
- ☐ ¿La tecnología es de última generación o está desactualizada?
- Herramientas de colaboración
- ☐ ¿Se utilizan plataformas colaborativas (como Slack, Trello, Microsoft Teams)?
- ☐ ¿Se fomenta el uso de herramientas tecnológicas para el trabajo remoto o virtual?
- Automatización de procesos
- ☐ ¿Qué nivel de automatización tienen los procesos de la organización?

3. Símbolos y lenguaje

- ☐ Logotipo y branding
 - ☐ ¿Qué tan visible es la marca en las instalaciones (logotipos, eslóganes, colores corporativos)?
- ☐ Símbolos visibles
 - ☐ ¿Existen símbolos que representen los valores de la organización (banderas, insignias, trofeos)?
- ☐ Lenguaje y terminología
 - ☐ ¿Qué tipo de lenguaje se utiliza internamente?
 - ☐ ¿Se usan términos técnicos, formales, informales, o propios de la organización (jerga organizacional)?

4. Vestimenta y apariencia

- ☐ Código de vestimenta
 - ☐ ¿Existe un código de vestimenta formal (traje, uniforme) o es más informal (casual, business casual)?
 - ☐ ¿Es consistente entre los empleados?
- ☐ Identificación visual
 - ☐ ¿Usan los empleados distintivos, gafetes o algún tipo de insignia?

5. Rituales, ceremonias y reuniones

- ☐ Eventos institucionales
 - ☐ ¿Qué tipos de eventos o ceremonias realiza la organización (celebraciones, aniversarios, premiaciones)?
 - ☐ ¿Cómo son estos eventos en términos de formalidad e importancia?
- ☐ Rituales informales
 - ☐ ¿Existen rutinas o actividades informales comunes entre los empleados, como reuniones de café, actividades deportivas o sociales?
- ☐ Frecuencia de reuniones
 - ☐ ¿Con qué frecuencia se realizan las reuniones de trabajo?
 - ☐ ¿Son formales o informales?
 - ☐ ¿Quiénes asisten y cómo se llevan a cabo?

6. Comportamiento observado

- ☐ Interacciones entre empleados
 - ☐ ¿Cómo es la interacción entre los empleados?
 - ☐ ¿Son colaborativas, competitivas, jerárquicas, o igualitarias?
- ☐ Comportamiento de los líderes
 - ☐ ¿Cómo interactúan los líderes con sus empleados?
 - ☐ ¿Están accesibles?
 - ☐ ¿Participan activamente en las actividades diarias?
- ☐ Clima laboral
 - ☐ ¿El ambiente es relajado o estresante?
 - ☐ ¿Existe camaradería entre los empleados o se percibe tensión?

7. Procesos y procedimientos

- ☐ Cumplimiento de normas
 - ☐ ¿Qué tan formalizados están los procedimientos?
 - ☐ ¿Los empleados siguen procedimientos estrictos o son más flexibles?
- ☐ Nivel de burocracia
 - ☐ ¿Cuántos niveles de aprobación se necesitan para realizar una tarea o implementar un cambio?
- ☐ Formalidad en la comunicación
 - ☐ ¿Se utilizan canales formales de comunicación, como correos electrónicos oficiales, o se prefieren comunicaciones informales, como mensajería instantánea?

8. Distribución de recursos y beneficios

Asignación de recursos

- ☐ ¿Cómo se distribuyen los recursos (espacio de trabajo, tecnología, acceso a información)?
- ☐ ¿Es equitativa o favorece a ciertos niveles de la organización?

Beneficios laborales

- ☐ ¿Qué beneficios o incentivos son visibles en la organización (programas de bienestar, guarderías, actividades recreativas, comedores)?

Interpretación de los resultados

Una vez realizada la observación, reflexione sobre qué aspectos de los artefactos observados podrían estar reflejando los valores y supuestos subyacentes de la organización. Para una interpretación más profunda, es recomendable continuar el análisis con entrevistas o encuestas que exploren los valores y supuestos básicos.

Encuesta para identificar los valores adoptados en la organización

Se proporcionó una encuesta estructurada basada en los preceptos del modelo cultural de Edgar Schein, enfocada en identificar los valores adoptados por los empleados sobre lo que valoran en el trabajo y lo que consideran importante para la organización. Esta encuesta permitirá explorar los valores explícitos que guían el comportamiento organizacional y sirven como indicadores de la cultura de la organización, aunque también se puede aplicar una entrevista a profundidad.

Tabla 4.1

Encuesta para identificar los valores adoptados en la organización

Instrucciones para el encuestado

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con lo que puede ser importante en tu trabajo y en la organización. Por favor, indique su grado de acuerdo con cada una de ellas utilizando la siguiente escala:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutral
- 4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

Cuestionario

	A. Desarrollo y trabajo en equipo	1	2	3	4	5
1	El trabajo en equipo es más importante que los logros individuales.					
2	La organización valora el desarrollo personal y profesional de los empleados.					
3	El compañerismo y la colaboración son pilares fundamentales de nuestra cultura.					
4	Se promueve la retroalimentación constructiva entre compañeros de trabajo.					
5	La cooperación entre equipos es prioritaria para alcanzar los objetivos organizacionales.					
	B. Innovación y el cambio	1	2	3	4	5
1	Se incentiva a los empleados a proponer nuevas ideas y tomar riesgos calculados.					
2	La capacidad de adaptarse a los cambios es altamente valorada.					
3	La creatividad e innovación son indispensables para el éxito organizacional.					
4	La organización fomenta la flexibilidad y adaptación a nuevas situaciones.					
5	Los líderes valoran a quienes buscan mejorar continuamente los procesos.					
	C. Competitividad y el rendimiento	1	2	3	4	5
1	La competencia y rendimiento son factores relevantes en la organización.					
2	Se valora a los empleados que alcanzan los resultados esperados.					
3	En la organización se prioriza el enfoque en los resultados.					
4	Se premia a los empleados con altos niveles de productividad.					
5	Los empleados son evaluados por su desempeño en objetivos medibles.					
	D. Jerarquía y control	1	2	3	4	5
1	Los procedimientos y reglas claras son fundamentales en el funcionamiento diario.					
2	El respeto por la autoridad es esencial para el orden y eficiencia.					
3	La organización es estructurada y formal en sus procesos.					
4	Se deben seguir procedimientos establecidos para todas las tareas.					
5	La eficiencia y control son promovidos en la organización.					
	E. Bienestar y calidad de vida	1	2	3	4	5
1	El bienestar de los empleados es un aspecto importante.					
2	La organización ofrece iniciativas de bienestar.					
3	Se promueve el equilibrio entre la vida laboral y personal.					
4	Los empleados se sienten apoyados en términos de calidad de vida.					
5	La organización se preocupa por crear un ambiente de trabajo saludable.					
	F. Integridad y compromiso ético	1	2	3	4	5
1	La ética y la integridad son pilares de nuestra forma de operar.					
2	Se espera que los empleados actúen con transparencia y honestidad.					
3	Se valora el compromiso ético en todas las decisiones organizacionales.					
4	Los empleados son reconocidos por actuar con responsabilidad y ética.					
5	Los principios éticos están claramente definidos y aplicados.					

Nota: Elaborado de acuerdo con Schein (1985).

Entrevista de profundidad para explorar los supuestos básicos en la organización

En esta sección se presenta una entrevista de profundidad diseñada para desvelar los supuestos básicos que guían las creencias y el comportamiento de los empleados en una organización, basada en los preceptos del modelo cultural de Edgar Schein. La entrevista está estructurada para explorar temas sobre la naturaleza del trabajo, las relaciones humanas y los valores fundamentales que, aunque no son siempre explícitos, influyen profundamente en el comportamiento organizacional.

Entrevista de profundidad para desvelar supuestos básicos

Instrucciones iniciales para el entrevistador

Esta entrevista tiene como objetivo profundizar en las creencias y valores más arraigados de los empleados sobre el trabajo y la organización. Anima al entrevistado a reflexionar y expresar sus pensamientos libremente, sin presionar por respuestas rápidas. Las preguntas abiertas permiten explorar los supuestos básicos que guían su comportamiento y sus percepciones sobre la cultura organizacional.

Guía de pautas

1. Supuestos sobre la naturaleza humana

- a. ¿Cómo describiría la actitud general de los empleados hacia el trabajo?
 - ¿Cree que, en general, las personas disfrutan de su trabajo aquí?
¿Por qué?
- b. ¿Qué tan confiable cree que son las personas dentro de la organización?
 - ¿Los empleados confían en que sus compañeros harán bien su trabajo?
- c. ¿Cree que la gente aquí necesita supervisión constante, o las personas tienden a ser autodirigidas?
 - ¿Por qué cree que se da ese comportamiento?
- d. ¿Qué cree que motiva a las personas a trabajar aquí?
 - ¿Es por pasión, por dinero, o por un sentido de responsabilidad?

2. Supuestos sobre la naturaleza del trabajo y el éxito

- e. ¿Qué considera que es lo más importante para tener éxito en esta organización?
- ¿Es más importante trabajar duro, ser innovador, tener contactos, seguir las reglas?
- f. ¿Qué cree que define un buen desempeño en esta organización?
- ¿Cómo sabe si alguien está haciendo un buen trabajo?
- g. ¿Cómo cree que el éxito de la organización se mide?
- ¿Se mide por los resultados financieros, la satisfacción del cliente, el bienestar de los empleados, o por otros factores?
- h. ¿Qué significa para usted el “trabajo bien hecho”?
- ¿Es importante la precisión, la rapidez, la innovación, la colaboración?

3. Supuestos sobre las relaciones interpersonales

- i. ¿Cómo describiría las relaciones entre los empleados aquí?
- ¿Las personas tienden a colaborar o a competir? ¿Por qué cree que es así?
- j. ¿Qué tan importante es la jerarquía en esta organización?
- ¿Cree que las decisiones importantes solo pueden ser tomadas por los altos mandos?
- k. ¿Qué tipo de relación cree que tienen los empleados con sus supervisores o jefes?
- ¿Es una relación de confianza, de respeto, de miedo, o de distanciamiento?
- l. ¿Cómo se manejan los conflictos en esta organización?
- ¿Los conflictos tienden a ser confrontados directamente o se evitan? ¿Por qué?
- m. ¿Siente que los empleados pueden expresar sus opiniones libremente aquí?
- ¿Por qué cree que pueden o no pueden hacerlo?

4. Supuestos sobre el cambio y la innovación

- n. ¿Cómo cree que la organización reacciona al cambio?
- ¿Es rápida para adaptarse, o tiende a resistirse? ¿Por qué cree que es así?
- o. ¿Cree que la innovación y las nuevas ideas son valoradas aquí?
- ¿Qué pasa cuando alguien propone una nueva idea? ¿Se adopta o se enfrenta a resistencia?
- p. ¿Cuál cree que es la principal barrera para el cambio en esta organización?
- ¿Es el miedo, la falta de recursos, la burocracia, o la cultura organizacional?
- q. ¿Siente que puede tomar riesgos en su trabajo sin temor a repercusiones negativas?
- ¿Por qué cree que los empleados se sienten seguros o inseguros al tomar decisiones arriesgadas?

5. Supuestos sobre el equilibrio y el bienestar

- r. ¿Cree que la organización se preocupa por el bienestar de los empleados?
- ¿Por qué piensa que es así o no?
- s. ¿Cómo es el equilibrio entre la vida laboral y personal aquí?
- ¿Se espera que los empleados trabajen horas extras o se promueve un equilibrio saludable?
- t. ¿Siente que el éxito personal y el éxito organizacional están alineados?
- ¿Puede prosperar personalmente mientras ayuda a la organización a prosperar?

6. Supuestos sobre la ética y los valores fundamentales

- u. ¿Qué cree que la organización valora más (el rendimiento, las personas, los procesos, o la innovación)?
- ¿Cómo llega a esta conclusión?
- v. ¿Cómo describiría la ética de la organización?
- ¿Cree que se siguen principios éticos en la toma de decisiones?

- w. ¿Siente que los empleados aquí son tratados de manera justa?
 - ¿Por qué cree que es así o no?
- x. ¿Cree que la organización se adhiere a sus valores declarados?
 - ¿Hay alguna diferencia entre lo que la organización dice valorar y lo que realmente hace?

7. Supuestos sobre la estructura y el control

- y. ¿Cuánto control cree que es necesario para que las cosas funcionen bien aquí?
 - ¿El control es centralizado o se distribuye?
- z. ¿Cómo describiría el equilibrio entre la autonomía y el control en la organización?
 - ¿Siente que tiene la autonomía suficiente para tomar decisiones en su trabajo?
- aa. ¿Qué cree que es más valorado en la toma de decisiones: seguir las reglas o la flexibilidad?
 - ¿Por qué cree que es así?

Instrucciones finales para el entrevistador

Al finalizar la entrevista, debe asegurarse de reflexionar sobre las respuestas y buscar patrones que revelen cómo estos supuestos básicos influyen en la cultura general. Algunos aspectos pueden requerir seguimiento en futuras entrevistas o discusiones grupales para clarificar aún más los supuestos más profundos.

4.2.3. Relevancia del Modelo de Schein

El modelo de Schein ha demostrado ser particularmente útil para comprender las dinámicas organizacionales en procesos de cambio cultural, fusión de empresas, y adaptación a nuevas estrategias. Su enfoque destaca la necesidad de cambiar los aspectos visibles de la cultura (artefactos), y los valores subyacentes y los supuestos básicos que sustentan la cultura de una organización.

- Cambio cultural: Schein argumenta que el verdadero cambio cultural solo puede ocurrir cuando se alteran los supuestos básicos. Cambiar artefactos o valores superficiales sin abordar las creencias fundamentales tiende a ser un enfoque superficial y, a menudo, ineficaz.

- **Gestión de conflictos:** El modelo ayuda a explicar cómo las diferencias en los supuestos básicos entre grupos dentro de una organización pueden generar conflictos. Si un grupo cree en la autonomía mientras otro valora el control jerárquico, estas diferencias pueden generar tensiones.

4.2.4. Críticas al Modelo de Schein

Si bien el modelo de Schein ha sido altamente influyente, también ha recibido críticas. Algunos académicos señalan que su enfoque es demasiado teórico y que la identificación de los supuestos básicos es extremadamente difícil en la práctica. Además, otros argumentan que el modelo no toma en cuenta suficientemente las influencias externas, como la cultura nacional o las fuerzas del mercado, en la creación de la cultura organizacional.

4.3. Modelo de Hofstede sobre dimensiones culturales

El modelo de las dimensiones culturales de Geert Hofstede es uno de los marcos más influyentes en el estudio de las diferencias culturales entre países y cómo estas influyen en el comportamiento organizacional. Este modelo fue desarrollado a partir de un extenso estudio realizado en la empresa multinacional IBM entre 1967 y 1973, que incluyó más de 116,000 encuestas de empleados en 50 países. Hofstede propuso que las culturas nacionales pueden diferenciarse a través de seis dimensiones culturales que determinan las creencias, valores y comportamientos dentro de una sociedad.

4.3.1. Dimensiones culturales de Hofstede

Hofstede identificó inicialmente cuatro dimensiones culturales, y luego agregó dos más, totalizando seis dimensiones que pueden utilizarse para entender las diferencias culturales en el entorno organizacional.

Distancia al poder (PDI)

Esta dimensión mide el grado en que los miembros de una sociedad aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual. En culturas con alta distancia al poder, se espera y acepta que haya jerarquías estrictas, y las diferencias de poder entre los niveles de la organización se consideran naturales. En cam-

bio, en culturas con baja distancia al poder, se tiende a favorecer estructuras más planas y la igualdad en la toma de decisiones.

Distancia de Poder

Alta distancia al poder: Ejemplos incluyen países como México y India, donde las jerarquías son muy marcadas, y el respeto a la autoridad es fundamental.

Baja distancia al poder: Ejemplos incluyen Suecia y Dinamarca, donde las jerarquías son más planas y se fomenta la participación de todos en la toma de decisiones (Hofstede, 1980).

Individualismo vs. Colectivismo (IDV)

Esta dimensión mide si una sociedad se orienta más hacia el individualismo (independencia, logros personales) o el colectivismo (priorización del grupo sobre el individuo). En culturas individualistas, se valora la autonomía y la responsabilidad personal, mientras que, en culturas colectivistas, el éxito del grupo es más importante que el éxito individual.

Individualismo vs. Colectivismo

Alta distancia al poder: Ejemplos incluyen países como Culturas individualistas: Países como Estados Unidos y Reino Unido valoran el logro personal, la autonomía y la libertad individual.

Culturas colectivistas: Países como China y Japón favorecen el trabajo en equipo y las decisiones que beneficien al grupo en su totalidad (Hofstede, 2001).

Masculinidad vs. Feminidad (MAS)

Esta dimensión mide el grado en que los valores de una sociedad se inclinan hacia el éxito, la competencia, y asertividad (masculinidad), o hacia la cooperación, la modestia y la calidad de vida (feminidad). Las culturas masculinas tienden a ser más competitivas y orientadas a los resultados, mientras que las culturas femeninas valoran la igualdad y la solidaridad.

Masculinidad vs. Feminidad (MAS)

Culturas masculinas: Japón y Alemania son ejemplos de países que tienden a valorar la competencia, el éxito y el logro material.

Culturas femeninas: Suecia y Noruega valoran la cooperación, el bienestar y la conciliación en el trabajo (Hofstede, 1998).

Evitación de la Incertidumbre (UAI)

Esta dimensión mide el grado en que los miembros de una sociedad se sienten cómodos con la ambigüedad y la incertidumbre. Las sociedades con alta evitación de la incertidumbre tienden a preferir reglas claras, estructuras formales y procedimientos estrictos para reducir el riesgo. Por otro lado, las sociedades con baja evitación de la incertidumbre son más tolerantes a la incertidumbre y se adaptan mejor a situaciones imprevistas.

Evitación de la Incertidumbre (UAI)

Alta evitación de la incertidumbre: Grecia y Portugal son ejemplos de países donde las personas prefieren evitar riesgos y la ambigüedad mediante reglas estrictas y la planificación.

Baja evitación de la incertidumbre: Singapur y Dinamarca son más abiertas a la incertidumbre y la ambigüedad, y tienden a tener menos reglas y procedimientos formales (Hofstede, 2010).

Orientación a Largo Plazo vs. Corto Plazo (LTO)

Esta dimensión se añadió posteriormente al modelo original. Mide la disposición de una sociedad hacia la planificación a largo plazo (valores como la perseverancia y el ahorro) frente a la orientación a corto plazo, que favorece el respeto por las tradiciones y el cumplimiento de las obligaciones sociales inmediatas.

Orientación a Largo Plazo vs. Corto Plazo (LTO)

Orientación a largo plazo: Países como China y Corea del Sur valoran la perseverancia y la adaptación al cambio, con una fuerte orientación hacia el futuro.

Orientación a corto plazo: Países como Estados Unidos y Reino Unido tienden a valorar las tradiciones y cumplir con las obligaciones sociales a corto plazo (Hofstede, 1991).

Indulgencia vs. Restricción (IVR)

Esta dimensión, la más reciente en el modelo de Hofstede, mide el grado en que una sociedad permite la gratificación libre de los deseos humanos en relación con la diversión y el disfrute de la vida (indulgencia), frente a una sociedad que controla estrictamente las necesidades y deseos personales (restricción).

Indulgencia vs. Restricción (IVR)

Culturas indulgentes: Países como Venezuela y México tienden a permitir una mayor libertad para la satisfacción de las necesidades humanas básicas, como el disfrute de la vida y el ocio.

Culturas restrictivas: Países como Rusia y China tienden a ser más conservadores y controlan la gratificación personal (Hofstede, 2010).

4.3.2. Aplicación del modelo de Hofstede en las organizaciones

El modelo de Hofstede ha sido utilizado ampliamente en el análisis de las culturas organizacionales y para ayudar a las empresas a gestionar las diferencias culturales cuando operan en distintos países. A continuación, se describen algunas aplicaciones del modelo en el contexto organizacional:

- **Gestión de equipos multiculturales:** Las organizaciones que operan a nivel internacional deben tener en cuenta las diferencias culturales al formar y gestionar equipos. Por ejemplo, en culturas colectivistas, los equipos pueden funcionar mejor con una estructura de colaboración, mientras que en culturas individualistas puede ser más adecuado reconocer los logros personales.
- **Estilo de liderazgo:** Los líderes en culturas con alta distancia al poder deben adaptarse a una estructura jerárquica, donde las decisiones se toman desde arriba. Por el contrario, en culturas con baja distancia al poder, los líderes pueden fomentar la participación de todos los niveles de la organización.
- **Negociaciones internacionales:** La sensibilidad hacia las diferencias culturales puede mejorar el éxito en negociaciones internacionales. Por ejemplo, los negociadores de culturas con alta evitación de la incertidumbre preferirán reglas y detalles claros, mientras que los negociadores de culturas con baja evitación de la incertidumbre pueden ser más flexibles y abiertos a la improvisación.

Cuestionario del Modelo de Hofstede para las organizaciones

La encuesta de Hofstede que se presenta a continuación está basada en las seis dimensiones culturales identificadas por Geert Hofstede en su modelo. Además, no es una réplica exacta del cuestionario original que desarrolló Hofstede, ya que este modelo se utiliza principalmente como marco teórico para medir las diferencias culturales entre países y no existe un cuestionario público estándar universalmente distribuido por el propio autor, por lo que, este formulario es un extracto tomado de Alianza Chasi (2017).

Tabla 4.2

Cuestionario modelo de Hofstede en las organizaciones

	A. Distancia al poder (Power Distance)	1	2	3	4	5
1	Ser consultado por tu jefe en decisiones que involucren tu trabajo					
2	Tener un jefe (superior directo) a quien pueda respetar					
3	Según su experiencia, ¿qué tan seguido temen los subordinados contradecir a sus jefes? (1: Nunca / 5: Siempre)					
4	Una estructura de organización en la que ciertos subordinados tienen dos jefes debería evitarse a toda costa (1: Completamente de acuerdo / 5: Completamente en desacuerdo)					
	B. Individualismo vs Colectivismo (Individualism vs Collectivism)	1	2	3	4	5
1	Tener tiempo suficiente para su vida personal o familiar					
2	Realizar trabajos que sean interesantes					
3	Tener estabilidad laboral					
4	Tener un trabajo respetado por su familia y amigos					
	C. Masculinidad vs Feminidad (Masculinity vs Femininity)	1	2	3	4	5
1	Tener oportunidades de promoción					
2	Ser reconocido por buen desempeño					
3	Trabajar con gente agradable					
4	Vivir en una zona estratégica					
	D. Evitación de la Incertidumbre (Uncertainty Avoidance)	1	2	3	4	5
1	¿Qué tan seguido se siente nervioso o tenso? (1: Siempre / 5: Nunca)					
2	Uno puede ser un buen gerente sin tener una respuesta precisa para cada pregunta que un subordinado puede plantear sobre su trabajo					
3	Las reglas de una organización no deberían romperse, ni aun cuando el empleado piense que rompiendo una regla sea lo mejor para los intereses de la compañía					
4	En forma general, ¿cómo podría describir su estado de salud estos días? (1: Muy buena / 5: Muy mala)					
	E. Orientación a Largo Plazo vs Corto Plazo (Long-Term vs Short-Term Orientation)	1	2	3	4	5
1	Ahorrar / No gastar más de lo necesario					
2	Ser generoso con los amigos					
3	El esfuerzo persistente es el camino seguro hacia los resultados (1: Completamente de acuerdo / 5: Completamente en desacuerdo)					
4	Qué tan orgulloso es usted de ser ciudadano de su país (1: No estoy orgulloso / 5: Estoy muy orgulloso)					
	F. Indulgencia vs Restricción (Indulgence vs Restraint)	1	2	3	4	5
1	Tener tiempo libre para esparcimiento					
2	¿Otras personas o circunstancias le impiden hacer lo que realmente desea? (1: Siempre / 5: Nunca)					
3	Tener aspiraciones materiales					
4	¿Es usted una persona feliz? (1: Siempre / 5: Nunca)					

Nota: Adaptado de Alianza Chasi (2017) de acuerdo con Hofstede (1991).

4.3.3. Relevancia del modelo de Hofstede

El modelo de Hofstede ha demostrado ser de gran relevancia para comprender cómo las diferencias culturales impactan en la gestión organizacional, especialmente en contextos multinacionales. A continuación, se destacan algunos de los aportes del modelo en el ámbito organizacional:

- El modelo de Hofstede ha sido especialmente útil para entender cómo las expectativas de liderazgo y jerarquía varían según el contexto cultural. En culturas con alta distancia al poder, como muchos países en Asia y América Latina, los empleados suelen aceptar estructuras organizacionales más jerárquicas, donde las decisiones se toman a nivel superior y los empleados muestran deferencia a la autoridad (House et al., 2004). En cambio, en países con baja distancia al poder, como los países nórdicos, se espera que las decisiones se tomen de manera más participativa y democrática (Hofstede, 1980).
- Las organizaciones multinacionales han utilizado el modelo de Hofstede para ajustar sus estrategias de toma de decisiones según el contexto cultural en el que operan. Por ejemplo, en países con alta evitación de la incertidumbre, como Japón, las empresas tienden a ser más conservadoras y a establecer reglas claras para evitar riesgos y ambigüedad. En cambio, en países con baja evitación de la incertidumbre, como Estados Unidos, las organizaciones están más dispuestas a innovar y aceptar el riesgo como parte del negocio (Shane, 1993).
- El modelo de Hofstede también ha sido útil para abordar cómo las diferencias culturales afectan la gestión del conflicto dentro de las organizaciones. En culturas individualistas, como Estados Unidos, el conflicto suele resolverse mediante negociaciones directas, en las que los individuos defienden sus puntos de vista de manera asertiva. En culturas colectivistas, como en muchos países asiáticos, la resolución de conflictos tiende a ser más indirecta, buscando preservar la armonía y evitar la confrontación abierta (Hofstede, 1991).
- Las organizaciones también han adaptado sus estrategias de motivación en función de las diferencias culturales descritas por Hofstede. En culturas masculinas, como Japón y Alemania, los empleados suelen estar más motivados por logros individuales y recompensas materiales, mientras que, en culturas femeninas, como Suecia o Noruega, los empleados se

sienten más motivados por relaciones laborales armoniosas y el equilibrio entre trabajo y vida personal (Hofstede, 1984).

4.3.4. Críticas al modelo de Hofstede

Aunque el modelo de Hofstede ha sido extremadamente influyente, también ha recibido críticas:

- **Estereotipos culturales:** Algunos críticos argumentan que el modelo corre el riesgo de fomentar estereotipos, ya que clasifica a culturas nacionales en función de las dimensiones, sin tener en cuenta las variaciones dentro de cada país.
- **Cambio cultural:** El modelo de Hofstede asume que las culturas nacionales son relativamente estables, pero no refleja adecuadamente cómo las culturas pueden cambiar rápidamente debido a la globalización, la tecnología o los cambios sociales.
- **Limitaciones del enfoque nacional:** El modelo de Hofstede se enfoca en culturas a nivel nacional, pero algunos estudios sugieren que las culturas organizacionales pueden ser tan diversas como las culturas nacionales, lo que plantea dudas sobre la aplicabilidad universal del modelo.

El modelo de dimensiones culturales de Hofstede sigue siendo una herramienta de gestión para comprender cómo las diferencias culturales influyen en el comportamiento organizacional, la gestión del liderazgo y las interacciones interculturales. Su enfoque en seis dimensiones culturales permite a las organizaciones identificar y gestionar las diferencias culturales que pueden impactar tanto a nivel interno como externo.

4.4. Modelo de tipologías culturales de Deal y Kennedy

El modelo de tipologías culturales de Deal y Kennedy, desarrollado en 1982, también es uno de los marcos más influyentes y pioneros en el estudio de la cultura organizacional. Este modelo fue presentado por los autores Terrence Deal y Allan Kennedy en su obra *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. El enfoque central de su modelo es cómo la cultura organizacional influye directamente en el desempeño y en la forma en que las organizaciones enfrentan los desafíos del entorno. Deal y Kennedy describen

cuatro tipologías culturales diferentes basadas en dos factores determinantes: el nivel de riesgo y la rapidez del feedback.

4.4.1. Variables del modelo de Deal y Kennedy

Deal y Kennedy establecieron que la cultura organizacional se mide de acuerdo con dos variables principales: Nivel de riesgo y Rapidez de feedback. A partir de estas dos variables, Deal y Kennedy identificaron cuatro tipologías culturales que ayudan a explicar el comportamiento de las organizaciones.

Variables del Modelo de Deal y Kennedy

Nivel de riesgo: La magnitud de los riesgos que los empleados deben asumir al tomar decisiones en su trabajo diario.

Rapidez del feedback: La velocidad con la que los empleados reciben retroalimentación sobre el éxito o fracaso de sus acciones y decisiones.

4.4.2. Las cuatro tipologías culturales

Cultura de trabajo duro y diversión

Esta cultura se caracteriza por un bajo nivel de riesgo y una rápida retroalimentación. En este tipo de organizaciones, se incentiva a los empleados a trabajar rápido y a lograr resultados a corto plazo, pero el riesgo asumido por los empleados es relativamente bajo. Estas culturas tienden a ser muy dinámicas y enfocadas en la competencia, pero también valoran la diversión y las actividades sociales. Las organizaciones con esta cultura tienen un enfoque en trabajar duro y celebrar logros rápidamente. Esto crea un ambiente de alta energía, donde la diversión y el esfuerzo están estrechamente ligados (Deal & Kennedy, 1982).

Características principales

Los empleados reciben retroalimentación constante sobre su rendimiento.

Predomina un ambiente competitivo y orientado a las ventas.

Se valoran las relaciones sociales y el trabajo en equipo.

Típico en empresas de ventas, hospitalidad y telecomunicaciones.

Cultura del proceso

En la cultura del proceso, el nivel de riesgo es bajo, pero el *feedback* es muy lento o incluso inexistente. Las organizaciones con este tipo de cultura están altamente burocratizadas y enfocadas en el cumplimiento de procedimientos y normas. Los empleados tienden a enfocarse más en el cómo se hacen las cosas en lugar de en los resultados. Esto puede llevar a una falta de innovación y a una burocracia excesiva. Las culturas del proceso se centran más en la forma en que se hacen las cosas que en los resultados, lo que puede llevar a una burocracia lenta y poco flexible (Deal & Kennedy, 1982).

Características principales

Burocracia y procedimientos estrictos.
Enfoque en la eficiencia y la precisión.
Poco espacio para la innovación.
Típico en organismos gubernamentales, bancos, y empresas de seguros.

Cultura de la apuesta

Esta cultura combina un alto nivel de riesgo con una retroalimentación lenta. Las decisiones tomadas en este tipo de organización suelen implicar grandes apuestas financieras y un impacto a largo plazo, por lo que los resultados de las decisiones pueden tardar en manifestarse. Las organizaciones con esta cultura requieren mucha planificación estratégica y toma de riesgos, ya que los errores pueden tener consecuencias relevantes. En una cultura de la apuesta, las decisiones tienen grandes consecuencias financieras y estratégicas, pero los resultados no se ven hasta mucho después. Esto crea un entorno de alta presión (Deal & Kennedy, 1982).

Características principales

Decisiones importantes y arriesgadas.
Resultados que pueden tardar años en verse.
Planificación y evaluación a largo plazo.
Típico en empresas de construcción, industria aeroespacial, y exploración de petróleo.

Cultura de macho

La cultura de macho se caracteriza por un alto nivel de riesgo y una retroalimentación rápida. En estas organizaciones, los empleados toman decisiones

arriesgadas y reciben feedback inmediato sobre si sus decisiones fueron correctas o no. Esta cultura suele ser agresiva y competitiva, con un enfoque en logros individuales. Aunque el éxito puede ser recompensado generosamente, también es un ambiente que puede generar estrés y ansiedad debido a la alta presión. La cultura macho es un entorno de alto riesgo, donde las decisiones rápidas son la norma y el éxito o el fracaso es inmediato. Es un ambiente que fomenta el estrés y la competencia intensa (Deal & Kennedy, 1982).

Características principales

Toma de decisiones rápida y arriesgada.
Ambiente competitivo y agresivo.
Fuerte énfasis en el logro individual.
Típico en agencias de publicidad, firmas de inversión y medios de comunicación.

4.4.3. Factores que contribuyen a la cultura organizacional según Deal y Kennedy

Deal y Kennedy argumentan que la cultura organizacional no se crea de la noche a la mañana, sino que se forma a partir de una serie de factores, entre los que destacan:

Factores que contribuyen a la cultura organizacional según Deal y Kennedy

Valores corporativos: Las creencias fundamentales que orientan las acciones y decisiones de la organización.
Ritos y rituales: Los eventos formales e informales que celebran los logros de los empleados o que marcan hitos importantes en la organización.
Héroes organizacionales: Las figuras (actuales o pasadas) que encarnan los valores de la organización y sirven como ejemplos para otros empleados.
Redes informales: Los sistemas no oficiales de comunicación que influyen en la forma en que la información fluye dentro de la organización.

4.4.4. Aplicación del modelo de Deal y Kennedy en las organizaciones

El modelo de Deal y Kennedy ha sido utilizado para ayudar a las organizaciones a entender su cultura y cómo ésta afecta el desempeño de sus empleados. Los líderes organizacionales pueden analizar la tipología cultural en la que se encuentra su organización y evaluar si esta cultura está alineada con

los objetivos estratégicos de la empresa. Entre las aplicaciones más relevantes se tienen:

- Evaluación de la cultura organizacional: El modelo proporciona una herramienta para que las organizaciones comprendan cómo los empleados perciben el riesgo y el feedback, lo que puede influir en su enfoque de trabajo.
- Gestión del cambio organizacional: El modelo también se puede utilizar para planificar cambios culturales y alinear la cultura organizacional con la estrategia empresarial.
- Alineación con el entorno externo: Comprender la cultura interna es necesario para saber cómo la organización responde a los cambios en el mercado o en el entorno competitivo.

Cuestionario de diagnóstico de la cultura organizacional de Deal y Kennedy

A continuación, se expone un cuestionario diseñado que se aproxima al sustento teórico de Deal y Kennedy para identificar la tipología cultural en las organizaciones.

Tabla 4.3

Cuestionario modelo de Deal y Kennedy en las organizaciones

	A. Cultura de trabajo duro y diversión	1	2	3	4	5
1	¿La rapidez en la toma de decisiones es importante en tu trabajo diario?					
2	¿Te sientes motivado por cumplir con objetivos a corto plazo que sean medibles?					
3	¿Es importante el reconocimiento inmediato por el trabajo bien hecho?					
4	¿Las tareas repetitivas pero rápidas son preferidas en tu equipo de trabajo?					
	B. Cultura del proceso	1	2	3	4	5
1	¿Los procedimientos establecidos son más importantes que los resultados inmediatos?					
2	¿Se prioriza seguir protocolos detallados y cumplir con normativas en tu área?					
3	¿Los cambios rápidos en el trabajo se perciben como riesgos innecesarios?					
4	¿Tu trabajo requiere cumplir procesos burocráticos definidos para alcanzar objetivos?					
	C. Cultura de la apuesta	1	2	3	4	5
1	¿Tu trabajo implica decisiones a largo plazo con riesgos relevantes?					
2	¿Estás involucrado en proyectos cuya evaluación de éxito ocurre mucho tiempo después de finalizados?					
3	¿Los errores en decisiones estratégicas tienen grandes repercusiones en la organización?					
4	¿La innovación constante es necesaria para tener éxito en tu área?					

	D. Cultura de macho	1	2	3	4	5
1	¿El éxito en tu trabajo se mide por el cumplimiento de objetivos ambiciosos y riesgosos?					
2	¿Las decisiones rápidas y audaces son características fundamentales de tu equipo?					
3	¿Es común la competencia interna en tu equipo para demostrar resultados?					
4	¿Prefieres asumir riesgos para lograr grandes resultados en poco tiempo?					

Nota: Elaborado por los autores de acuerdo con Deal y Kennedy (1982).

4.4.5. Relevancia del modelo de Deal y Kennedy

El modelo cultural de Deal y Kennedy (1982) es uno de los primeros marcos teóricos que abordó de manera explícita la cultura organizacional. El modelo cultural de Deal y Kennedy proporciona un marco simple pero efectivo para clasificar las culturas según el riesgo y la retroalimentación. Su relevancia radica en su capacidad para identificar rápidamente los tipos de cultura que prevalecen en diferentes industrias y cómo estos influyen en el desempeño organizacional.

4.4.6. Críticas al modelo de Deal y Kennedy

Aunque el modelo de Deal y Kennedy es ampliamente reconocido, también ha sido criticado por su simplicidad. Algunos académicos argumentan que las cuatro tipologías no abarcan completamente la complejidad y diversidad de las culturas organizacionales. Además, el modelo no aborda suficientemente cómo las culturas organizacionales pueden evolucionar con el tiempo ni cómo influyen factores externos, como la globalización o las fusiones y adquisiciones.

4.5. Modelo cultural de Sethia y Von Glinow

La tipología cultural de Sethia y Von Glinow (1985) es un marco teórico relevante en el estudio de la cultura organizacional, que clasifica las culturas en función del nivel de orientación que tienen las organizaciones hacia los resultados y hacia las personas. Este enfoque considera que, dependiendo de cómo una organización priorice estas dos dimensiones, se pueden identificar cuatro tipos de cultura organizacional: Integrativa, Exigente, Paternalista y Apática.

Estos autores analizan el sistema de recompensas al recurso humano en una organización a partir de una tipología clásica de cultura organizacional. Señalan que, según el tipo de cultura que prevalezca en la organización, varían tanto el tipo de recompensas como los criterios para su asignación. Estos elementos se requieren para motivar y generar satisfacción en el trabajo. Esta tipología permite a los gestores y académicos comprender cómo los valores y normas dentro de las organizaciones influyen en el comportamiento y desempeño de sus miembros.

4.5.1. Tipología cultural de Sethia y Von Glinow

Cultura integrativa

Las organizaciones que presentan una alta orientación hacia los resultados y una fuerte preocupación por el bienestar de las personas se encuadran en la cultura integrativa. En este tipo de organizaciones, se logra un equilibrio entre la búsqueda del éxito y la atención a las necesidades de los empleados. Según Sethia y Von Glinow (1985), las culturas integrativas promueven la flexibilidad y la innovación, lo que permite a las organizaciones adaptarse de manera eficiente a los cambios en el entorno. Estas empresas son dinámicas, fomentan la participación de sus empleados en la toma de decisiones y se enfocan en alcanzar objetivos de alto rendimiento.

Ejemplo de cultura integrativa

Carrillo y Sierra (2016) identifican este tipo de cultura en empresas multinacionales y organizaciones japonesas, que tienden a mantener un fuerte enfoque en los resultados empresariales sin descuidar el crecimiento personal y la motivación de los empleados.

Cultura exigente

La cultura exigente se caracteriza por una fuerte orientación hacia los resultados y una menor preocupación por las personas. Las organizaciones que adoptan esta cultura se enfocan en alcanzar objetivos ambiciosos y fomentan la competencia interna. En estas empresas, los empleados son evaluados y recompensados en función de su capacidad para alcanzar resultados medibles, lo que puede crear un ambiente de presión constante. Según Sethia y Von Glinow (1985), la cultura exigente puede ser altamente efectiva en entornos competitivos, donde el éxito empresarial depende de la capacidad para cumplir plazos estrictos y enfrentar desafíos complejos.

Ejemplo de cultura exigente

Felcman (2015) destaca que las organizaciones occidentales y chinas suelen encajar en este perfil cultural, dado su enfoque en la productividad y en la búsqueda constante de mejorar el desempeño operativo.

Cultura paternalista

En la cultura paternalista, las organizaciones demuestran una mayor preocupación por el bienestar de sus empleados, pero tienen una menor orientación hacia los resultados. Este tipo de cultura se distingue por generar un ambiente de familiaridad y lealtad dentro de la organización. Las relaciones laborales se fundamentan en la confianza y la estabilidad, con un enfoque en mantener a los empleados satisfechos y comprometidos, aunque en ocasiones esto pueda comprometer la eficiencia en el logro de los objetivos.

Ejemplo de cultura paternalista

En un estudio sobre pymes en Ecuador, México y Colombia, Carrillo (2017) encontró que la cultura Paternalista era prevalente, caracterizada por la adaptación y el empleo estable, lo que proporcionaba un fuerte sentido de seguridad a los trabajadores.

Felcman (2015), señala que este tipo de cultura es común en las empresas familiares, donde se prioriza la estabilidad y el bienestar emocional de los empleados por encima de la productividad inmediata.

Cultura apática

La cultura apática se caracteriza por una baja orientación tanto hacia los resultados como hacia las personas. En este tipo de organizaciones, prevalece la falta de motivación y un bajo compromiso con los objetivos organizacionales y el bienestar de los empleados. Las culturas apáticas tienden a ser burocráticas, con escasa innovación y un enfoque predominante en los sistemas de control. Según Felcman (2015), en las organizaciones con esta cultura, la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos es mínima, y los empleados suelen mostrar indiferencia hacia el cambio y la innovación.

Ejemplo de cultura apática

Felcman (2015) sostiene que este tipo de cultura es más común en grandes organizaciones, particularmente en aquellas que operan en sectores públicos o con estructuras burocráticas rígidas, donde la inercia organizacional y la falta de incentivos para la mejora continua son prevalentes.

4.5.2. Aplicación del modelo de Sethia y Von Glinow en las organizaciones

El modelo de Sethia y Von Glinow es útil para organizaciones que buscan equilibrar su orientación hacia los resultados y el bienestar de sus empleados. Este enfoque puede aplicarse en el diagnóstico de la cultura organizacional para desarrollar estrategias que optimicen tanto el rendimiento organizacional como la satisfacción de los empleados.

Cameron y Quinn (1999) indican que una cultura integrativa tiende a ser más sostenible a largo plazo, ya que permite a las organizaciones responder de manera efectiva a los cambios en el entorno externo, al tiempo que mantiene una fuerza laboral motivada. Denison (1990) también resalta que, en ciertos contextos, la cultura exigente puede ser necesaria para maximizar la eficiencia y los resultados a corto plazo, aunque puede tener un impacto negativo en la motivación y el bienestar de los empleados.

Este modelo puede aplicarse en cualquier organización que desee evaluar y modificar su cultura para adaptarla a sus metas estratégicas y contextos operativos específicos. A través de encuestas y entrevistas con los empleados, se pueden identificar las prioridades organizacionales y desarrollar un plan para realinear la cultura organizacional si es necesario.

Figura 4.2

Tipología cultural de Sethia y Von Glinow



Nota: Tomado de Sethia y Von Glinow (1985)

Cuestionario de tipología cultural basado en el modelo de Sethia y Von Glinow

El cuestionario se estructura en cuatro dimensiones que representan cada uno de los tipos de cultura del modelo.

Tabla 4.4

Cuestionario modelo de Sethia y Von Glinow

Instrucciones

Por favor, responda a las siguientes preguntas indicando su nivel de acuerdo con cada afirmación utilizando la siguiente escala de Likert:

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Neutral

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

	A. Cultura integrativa	1	2	3	4	5
1	En nuestra organización, nos preocupamos tanto por alcanzar resultados como por el bienestar de los empleados.					
2	La empresa fomenta la colaboración entre los empleados y el trabajo en equipo para alcanzar metas.					
3	Se reconocen los logros de los empleados al mismo nivel que la obtención de resultados financieros.					
4	Hay un equilibrio claro entre la eficiencia y el cuidado del ambiente laboral.					
	B. Cultura exigente	1	2	3	4	5
1	En nuestra organización, se espera que los empleados prioricen la productividad sobre sus necesidades personales.					
2	La competencia entre los empleados se ve como un motor de éxito.					
3	Los empleados son recompensados exclusivamente por cumplir con los objetivos de la organización.					
4	El rendimiento organizacional está por encima del bienestar de los empleados.					
	C. Cultura paternalista	1	2	3	4	5
1	La empresa se enfoca más en cuidar de sus empleados que en cumplir con objetivos estrictos de negocio.					
2	Existe una fuerte cohesión entre los empleados, aunque los resultados financieros no sean prioritarios.					
3	El bienestar personal de los empleados es la principal prioridad de la dirección.					
4	Los objetivos organizacionales a menudo se ajustan para no sobrecargar a los empleados.					
	D. Cultura apática	1	2	3	4	5
1	En la organización, no parece haber un interés real en alcanzar grandes resultados.					
2	Las decisiones importantes no se toman de manera proactiva ni en función de los resultados.					

3	Los empleados sienten poca motivación o compromiso hacia los objetivos organizacionales.					
4	La comunicación entre los empleados y la dirección es débil y poco frecuente.					

Nota: Elaborado de acuerdo con Sethia y Von Glinow (1985).

Guía de entrevista basada en el modelo de Sethia y Von Glinow

A continuación, se presenta una entrevista semiestructurada diseñada para diagnosticar las dimensiones y tipologías de la cultura organizacional bajo el Modelo de Sethia y Von Glinow, enfocado en la orientación hacia los resultados y la orientación hacia las personas. La entrevista se estructura en torno a preguntas abiertas que permiten explorar la percepción de los entrevistados sobre las prácticas, creencias y valores organizacionales.

Guía de entrevista basada en el modelo de Sethia y Von Glinow

Instrucciones

Esta entrevista tiene como objetivo diagnosticar la cultura organizacional de su empresa. Nos gustaría que comparta sus experiencias, observaciones y opiniones sobre cómo se gestionan los resultados y las personas en su organización. No hay respuestas correctas o incorrectas, estamos interesados en su percepción.

Sección 1: Introducción

1. Pregunta general:

- ¿Cómo describiría la cultura organizacional de su empresa? ¿Qué palabras utilizaría para definirla?

Sección 2: Dimensión - Orientación hacia las personas

2. Bienestar de los empleados:

- ¿Cómo cree que la organización valora el bienestar de los empleados? ¿Se toman decisiones que favorecen el equilibrio entre la vida personal y laboral?
- ¿Puede dar ejemplos de situaciones en las que la empresa ha priorizado el bienestar de sus empleados?

3. Relaciones interpersonales:

- ¿Cómo describiría las relaciones entre compañeros de trabajo? ¿Cree que la empresa fomenta el trabajo en equipo y la colaboración?

- ¿Existen políticas o prácticas que apoyen la cohesión grupal y la construcción de relaciones interpersonales dentro de la organización?

4. Comunicación:

- ¿Cree que la comunicación entre los empleados y los líderes es abierta y accesible? ¿Se fomenta el diálogo para la resolución de conflictos o la mejora de procesos?

Sección 3: Dimensión - Orientación hacia los resultados

5. Logro de metas:

- En su opinión, ¿cómo maneja la organización la obtención de resultados? ¿Qué importancia se le da al cumplimiento de objetivos organizacionales?
- ¿Qué tipo de recompensas o reconocimientos reciben los empleados cuando se logran los resultados deseados?

6. Productividad y eficiencia:

- ¿Cree que en la organización se valora más la productividad que el bienestar de los empleados? ¿En qué situaciones ha observado esto?
- ¿Cómo se gestionan los proyectos o tareas que requieren alta eficiencia? ¿Existen incentivos para fomentar el logro de metas?

7. Competencia interna:

- ¿Cómo describiría el nivel de competencia entre los empleados? ¿Cree que la competencia es incentivada o se promueve más el trabajo en equipo?
- ¿Cuáles son las prácticas utilizadas por la organización para impulsar el rendimiento de los empleados?

Sección 4: Tipologías de cultura organizacional

8. Cultura integrativa:

- ¿Cree que su empresa mantiene un equilibrio entre los objetivos de rendimiento y el bienestar de los empleados? ¿Cómo se refleja este equilibrio en la toma de decisiones y en el ambiente de trabajo?

9. Cultura exigente:

- ¿Siente que la organización está más enfocada en la obtención de resultados que en la satisfacción de los empleados? ¿Puede describir ejemplos en los que esto haya sido evidente?

10. Cultura paternalista:

- ¿Cree que en su organización se priorizan las relaciones interpersonales y el cuidado de los empleados sobre los resultados de negocio? ¿Qué tipo de políticas o acciones representan esta prioridad?

11. Cultura apática:

- ¿Siente que en la organización no hay un interés claro en los resultados ni en el bienestar de los empleados? ¿Ha percibido falta de motivación o compromiso en su entorno laboral?

Sección 5: Conclusión

12. Conclusión general:

- A su parecer, ¿cómo podría mejorar la cultura organizacional de su empresa para equilibrar mejor los objetivos de rendimiento y el bienestar de los empleados?
- ¿Qué cambios le gustaría ver en la forma en que la organización maneja las relaciones interpersonales y los objetivos de negocio?

Notas para el entrevistador

- Las respuestas deben ser registradas de manera detallada, y se recomienda hacer preguntas de seguimiento en función de las respuestas del entrevistado para obtener una mayor profundidad.
- El objetivo es identificar si la organización se inclina más hacia alguna de las cuatro tipologías culturales definidas por Sethia y Von Glinow: Integrativa, Exigente, Paternalista o Apática.
- Es importante observar las respuestas relacionadas con el equilibrio entre el rendimiento organizacional y el cuidado de los empleados, ya que esto será indispensable para diagnosticar la cultura predominante.

4.5.3. Relevancia de la tipología cultural de Sethia y Von Glinow

La tipología de Sethia y Von Glinow es importante porque proporciona un marco para comprender cómo las organizaciones pueden ser clasificadas en función de sus prioridades estratégicas. Al identificar si una organización tiene una mayor inclinación hacia el bienestar de las personas o hacia los resultados empresariales, los líderes pueden adaptar sus estrategias de gestión para mejorar el compromiso de los empleados y el rendimiento organizacional.

Además, la tipología facilita el diagnóstico de posibles debilidades culturales dentro de la organización. Por ejemplo, una cultura Apática puede señalar la necesidad de revitalizar la motivación interna, mientras que una cultura Exigente puede necesitar políticas de bienestar para evitar el agotamiento de los empleados. En suma, este enfoque permite que las organizaciones realicen ajustes estratégicos que mejoren tanto el clima laboral como la productividad.

4.5.4. Críticas al modelo de Sethia y Von Glinow

A pesar de su utilidad, la tipología de Sethia y Von Glinow ha sido criticada por su simplificación excesiva. Algunos académicos argumentan que reducir la cultura organizacional a solo dos dimensiones (resultados y personas) puede ser insuficiente para capturar la complejidad de las organizaciones modernas. Otros sugieren que la tipología puede no ser aplicable en contextos multiculturales o industrias emergentes, donde los valores y prioridades pueden ser más variados y complejos.

4.6. Inventario de Cultura Organizacional (OCI) de Cooke y Lafferty

El Inventario de Cultura Organizacional (OCI), desarrollado por Robert A. Cooke y J. Clayton Lafferty en 1987, es una de las herramientas reconocidas y utilizadas para diagnosticar la cultura organizacional. Este instrumento se enfoca en evaluar los estilos de comportamiento predominantes en una organización, los cuales se consideran reflejos directos de las normas culturales. La base teórica del OCI se encuentra en la relación entre la cultura organizacional y los comportamientos de los empleados, estableciendo que la cultura influye

de manera decisiva en el rendimiento, la satisfacción laboral y el bienestar organizacional.

4.6.1. Estructura del modelo

El OCI clasifica la cultura organizacional en tres estilos culturales principales:

Cultura constructiva

En este tipo de cultura, se fomenta la colaboración, el logro personal y el desarrollo individual. Los empleados son incentivados a interactuar con los demás de manera que ayude a satisfacer sus propias necesidades de crecimiento, así como las de la organización. Este estilo constructivo promueve una orientación hacia la calidad y el logro, y tiende a estar asociado con un rendimiento organizacional más alto y una mayor satisfacción entre los empleados.

Subestilos Constructivos

- Logro
- Autoactualización
- Humanista
- Afiliación.

Cultura pasiva/defensiva

Las organizaciones con este estilo cultural tienden a fomentar comportamientos de conformidad, dependencia y complacencia. Los empleados actúan de manera pasiva para evitar conflictos o el rechazo de sus superiores. Este estilo defensivo puede llevar a una menor innovación, menor compromiso y menor rendimiento, dado que los empleados se sienten inseguros y temen tomar decisiones por sí mismos.

Subestilos Pasivos/Defensivos

- Aprobar
- Convencional
- Dependencia
- Evitación

Cultura agresiva/defensiva

Este tipo de cultura promueve comportamientos competitivos, agresivos y críticos. Se valoran los logros y el éxito individual por encima del bienestar

colectivo o el trabajo en equipo. Aunque este tipo de cultura puede conducir a altos niveles de rendimiento a corto plazo, a largo plazo puede resultar en una alta rotación de empleados, agotamiento y un ambiente de trabajo tóxico.

Subestilos Agresivos/Defensivos

- Perfeccionismo
- Oposición
- Competencia
- Poder

4.6.2. Aplicación del OCI en las organizaciones

El OCI se aplica mediante un cuestionario que puede ser completado por los empleados de la organización. Cada empleado evalúa la prevalencia de comportamientos específicos dentro de la organización, lo que proporciona una visión detallada de los estilos predominantes. Este diagnóstico permite a la organización identificar si su cultura promueve la cooperación, la pasividad o la competencia agresiva, y brinda una base sólida para el desarrollo de intervenciones que promuevan el cambio cultural.

Una característica importante del OCI es su capacidad para vincular los estilos de comportamiento con resultados organizacionales específicos. Según Cooke y Lafferty, las organizaciones con una cultura constructiva suelen tener mejores resultados, tanto en términos de rendimiento como de satisfacción de los empleados. Por el contrario, las culturas pasivo/defensiva y agresivo/defensiva están más asociadas con altos niveles de estrés y una mayor rotación de personal.

Cuestionario para diagnosticar la Cultura Organizacional (OCI)

Se presenta una Encuesta Estructurada aproximada al Inventario de Cultura Organizacional de Cooke y Lafferty (1987), diseñada para diagnosticar la cultura organizacional. Esta encuesta evalúa los tres estilos de cultura: Constructivo, Pasivo/Defensivo y Agresivo/Defensivo, y los subestilos correspondientes.

Tabla 4.5

Encuesta estructurada para diagnosticar la Cultura Organizacional (OCI)

Instrucciones

Por favor, indica tu grado de acuerdo con cada afirmación utilizando la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

	A. Cultura constructiva	1	2	3	4	5
1	Los empleados son incentivados a colaborar y trabajar en equipo.					
2	En la organización se valoran las nuevas ideas y la innovación.					
3	La organización fomenta el desarrollo personal de los empleados.					
4	El logro de objetivos personales y organizacionales se recompensa.					
	B. Cultura pasiva/defensiva	1	2	3	4	5
1	Los empleados evitan tomar decisiones por miedo a cometer errores.					
2	Se prefiere la conformidad antes que la toma de riesgos.					
3	Los empleados tienden a esperar instrucciones en lugar de tomar iniciativa.					
4	Hay una dependencia excesiva de la aprobación de los superiores.					
	C. Cultura agresiva/defensiva	1	2	3	4	5
1	La competencia entre los empleados es alta y se promueve activamente.					
2	La organización valora el perfeccionismo por encima del trabajo en equipo.					
3	La crítica y la oposición se utilizan con frecuencia en reuniones.					
4	El poder y la influencia desempeñan un rol importante en la toma de decisiones.					

Nota: Elaborado por los autores de acuerdo con Cooke y Lafferty (1987).

Descripción de las dimensiones:

Cultura Constructiva: Fomenta la colaboración, el logro, el crecimiento personal y la innovación. Subestilos: Logro, Autoactualización, Humanista, Afiliación.

Cultura pasiva/defensiva: Los empleados adoptan comportamientos que evitan riesgos, se conforman y dependen de la aprobación de sus superiores. Subestilos: Aprobar, Convencional, Dependencia, Evitación.

Cultura agresiva/defensiva: Promueve comportamientos competitivos, críticos y perfeccionistas, donde el poder y la influencia son determinantes. Sub-estilos: Perfeccionismo, Oposición, Competencia, Poder.

Entrevista de profundidad para diagnosticar la Cultura Organizacional (OCI)

Esta entrevista está diseñada para explorar en detalle las percepciones de los empleados sobre los estilos culturales predominantes: Constructivo, Pasivo/Defensivo y Agresivo/Defensivo, y cómo estos estilos impactan en su comportamiento, las decisiones organizacionales y los resultados.

Entrevista a profundidad para diagnosticar la Cultura Organizacional (OCI)

Instrucciones

La siguiente entrevista tiene como objetivo profundizar en su experiencia y percepción sobre la cultura de su organización. Sus respuestas nos ayudarán a identificar los estilos culturales predominantes en su entorno de trabajo. Si es posible, por favor proporcione ejemplos que ilustren sus respuestas.

Sección 1: Cultura constructiva

1. Colaboración y trabajo en equipo:
 - ¿De qué manera se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo en su organización? ¿Qué políticas o prácticas favorecen la cooperación entre los empleados?
 - ¿Considera que la colaboración es recompensada o incentivada? ¿Puede describir alguna situación en la que trabajar en equipo haya sido relevante para lograr los objetivos?
2. Innovación y desarrollo personal:
 - ¿Cómo describe el apoyo de la organización hacia la innovación y el desarrollo personal de los empleados?
 - ¿Se incentiva la mejora continua y el crecimiento personal? ¿Ha tenido la oportunidad de participar en programas de desarrollo profesional o proyectos innovadores?
3. Reconocimiento y recompensas:
 - ¿En su opinión, el logro de objetivos personales y organizacionales

es reconocido y recompensado adecuadamente? ¿Cómo se refleja este reconocimiento en el día a día?

4. Ambiente de trabajo:

- ¿Cómo describiría el ambiente laboral en términos de apoyo y motivación entre los empleados? ¿Siente que la cultura constructiva promueve un ambiente positivo y productivo?

Sección 2: Cultura pasiva/defensiva

5. Toma de decisiones:

- ¿Qué tan frecuentes son los comportamientos de evitación en la toma de decisiones dentro de la organización? ¿Los empleados tienden a evitar el riesgo o la responsabilidad por temor a las consecuencias?
- ¿Cree que los empleados dependen demasiado de las instrucciones de los superiores para actuar, en lugar de tomar iniciativas propias?

6. Conformidad y aceptación:

- ¿Cómo describiría la actitud hacia la conformidad dentro de la organización? ¿Cree que se fomenta la conformidad para evitar conflictos o dificultades?
- ¿Se promueve la innovación y el cambio, o es más común seguir prácticas tradicionales por miedo a tomar riesgos?

7. Comunicación y retroalimentación:

- ¿Cómo se maneja la retroalimentación entre empleados y líderes? ¿Es frecuente que los empleados eviten dar su opinión por temor a represalias o críticas?
- ¿Cree que la comunicación entre diferentes niveles jerárquicos es abierta, o hay una tendencia a evitar discusiones que puedan generar conflicto?

Sección 3: Cultura Agresiva/Defensiva

8. Competitividad interna:

- ¿Hasta qué punto siente que la competitividad entre los empleados es incentivada por la organización? ¿Cree que esta competencia es saludable o perjudicial para el ambiente laboral?
- ¿Puede dar ejemplos de situaciones en las que ha percibido una alta

competencia entre empleados para obtener reconocimiento o ascensos?

9. Crítica y perfeccionismo:

- ¿Observa que en la organización se valora más el perfeccionismo que el trabajo en equipo? ¿Cree que la búsqueda del perfeccionismo afecta el bienestar o el rendimiento de los empleados?
- ¿Con qué frecuencia se utiliza la crítica en las reuniones o interacciones diarias? ¿Siente que esta crítica es constructiva o destructiva?

10. Poder e influencia:

- ¿Qué rol tiene el poder y la influencia en la toma de decisiones dentro de la organización? ¿Cree que ciertos individuos tienen más poder o influencia en las decisiones debido a su posición o estatus?
- ¿Cómo afecta el uso del poder a la dinámica entre equipos y empleados? ¿Se utiliza el poder para promover un ambiente positivo o, por el contrario, para controlar y presionar?

Sección 4: Reflexiones finales

11. Equilibrio entre los estilos culturales:

- ¿Cree que hay un equilibrio adecuado entre los diferentes estilos culturales en su organización (Constructivo, Pasivo/Defensivo, Agresivo/Defensivo)? ¿Cuál de estos estilos percibe como predominante y por qué?
- ¿En qué áreas cree que la organización debería mejorar su cultura para promover un entorno de trabajo más constructivo y efectivo?

12. Impacto en los empleados:

- ¿Cómo cree que los estilos culturales predominantes influyen en la motivación, el compromiso y el rendimiento de los empleados? ¿Puede dar ejemplos de cómo la cultura ha impactado positiva o negativamente en su desempeño o el de otros empleados?

Notas para el entrevistador:

- Permita que el entrevistado se exprese libremente y profundice en sus respuestas. Haga preguntas de seguimiento si es necesario.
- Observe las respuestas que indican la presencia de los estilos culturales constructivo, pasivo/defensivo o agresivo/defensivo.

- Tome nota de las experiencias y ejemplos proporcionados por el entrevistado, ya que estos permitirán diagnosticar la cultura organizacional.
- Las respuestas se evaluarán para determinar si la cultura predominante es saludable (constructiva) o presenta desafíos que deben abordarse (pasivo/defensiva o agresivo/defensiva).

4.6.3. Relevancia del OCI

El OCI es especialmente útil para las organizaciones que buscan realizar un cambio cultural o mejorar su rendimiento a largo plazo. Los datos recopilados a través de este inventario permiten a los líderes y gerentes comprender qué comportamientos y normas están respaldando o limitando el éxito organizacional. Además, el OCI puede utilizarse como un punto de partida para diseñar programas de desarrollo organizacional que promuevan una cultura más constructiva y colaborativa.

Cooke y Lafferty sugieren que para transformar una cultura organizacional se requiere un enfoque deliberado y sistemático, en el que se alinee la cultura con la estrategia de la empresa y se promueva un entorno de trabajo que valore tanto el rendimiento como el bienestar de los empleados. La herramienta OCI también es versátil, ya que se puede aplicar en diferentes tipos de organizaciones, incluidos los sectores público y privado, y organizaciones sin fines de lucro. Entre las ventajas del OCI se destacan:

- **Comprensiva:** Evalúa una amplia gama de comportamientos dentro de la organización, proporcionando un diagnóstico completo de la cultura.
- **Orientado a la acción:** Los resultados del OCI permiten a las organizaciones identificar áreas específicas para la mejora.
- **Validación empírica:** El OCI ha sido utilizado en numerosas investigaciones y organizaciones a nivel mundial, lo que respalda su validez y fiabilidad.
- **Enfoque en el cambio cultural:** Es una herramienta útil para las organizaciones que buscan cambiar su cultura de una forma estratégica y planificada.

4.6.4. Críticas al OCI

Dado que evalúa múltiples estilos de comportamiento, la interpretación de los resultados puede ser compleja y requerir un análisis detallado. Aunque es ampliamente aplicable, el OCI puede no capturar todos los matices culturales específicos de una organización o país en particular.

4.7. Modelo de Kotter y Heskett

El Modelo Cultural de Kotter y Heskett (1992) es otro de los enfoques más destacados en el estudio de la relación entre la cultura organizacional y el rendimiento empresarial. Este modelo se enfoca en la dinámica entre la cultura organizacional y su capacidad para adaptarse al entorno externo y, por tanto, en cómo la cultura influye en el éxito a largo plazo de las organizaciones. En su obra *Corporate Culture and Performance*, John P. Kotter y James L. Heskett analizan cómo las organizaciones pueden crear culturas que se adapten a los cambios, y fomenten el crecimiento sostenido y los resultados financieros positivos.

4.7.1. Principales características del modelo

Cultura adaptativa vs. cultura no adaptativa

Cultura adaptativa: En las organizaciones con culturas adaptativas, los empleados están dispuestos a cambiar y a aprender, y están alineados con las necesidades del mercado y de sus clientes. La flexibilidad, la innovación y la apertura al cambio son características fundamentales de este tipo de cultura. La empresa es capaz de responder rápidamente a los cambios del entorno, y los líderes son proactivos en la gestión del cambio. Este tipo de cultura suele estar correlacionada con un rendimiento financiero sólido y una mayor capacidad de innovación.

Cultura no adaptativa: Las organizaciones con culturas no adaptativas son rígidas, burocráticas y resisten el cambio. Los empleados tienden a estar más centrados en sus propios intereses o en las políticas internas de la organización, que en responder a las demandas del entorno. Estas organizaciones suelen experimentar dificultades para innovar y adaptarse a las nuevas realidades

del mercado, lo que puede conducir a un rendimiento deficiente y un declive organizacional a largo plazo.

Cultura superficial y cultura profunda

Cultura superficial: Se refiere a los artefactos visibles, como políticas, procedimientos y estructuras organizacionales. Kotter y Heskett argumentan que, aunque los cambios en estos elementos superficiales pueden ser relativamente fáciles de implementar, no son suficientes para transformar una organización a fondo.

Cultura profunda: Esta es la parte más arraigada de la cultura, que incluye los valores fundamentales, creencias y actitudes que subyacen en la organización. Para lograr un cambio cultural, es necesario abordar esta capa profunda. La cultura profunda es más difícil de cambiar, pero es esencial para transformar a una organización de manera efectiva.

4.7.2. Relación entre cultura y desempeño financiero

Uno de los aportes más importantes del modelo es su énfasis en cómo la cultura organizacional afecta el rendimiento financiero. Kotter y Heskett realizaron un estudio longitudinal que comparó los resultados financieros de empresas con culturas adaptativas frente a aquellas con culturas no adaptativas. Los resultados mostraron que las organizaciones con culturas adaptativas, es decir, aquellas que se ajustaban y respondían de manera proactiva a los cambios del entorno, tenían mejores rendimientos financieros a largo plazo que aquellas con culturas no adaptativas.

El análisis de Kotter y Heskett sobre 200 empresas durante un período de más de 11 años permitió establecer conclusiones valiosas sobre cómo las organizaciones con culturas adaptativas superaban a aquellas con culturas no adaptativas, y demostraban una mayor capacidad de innovación y sostenibilidad a largo plazo. Las organizaciones con culturas adaptativas experimentaron un crecimiento de ingresos mayor y mayores retornos sobre la inversión.

4.7.3. Aplicación del modelo de Kotter y Heskett en las organizaciones

El Modelo Cultural de Kotter y Heskett puede aplicarse a organizaciones que buscan mejorar su rendimiento a largo plazo mediante la evaluación y

ajuste de su cultura organizacional. Esto puede implicar:

- Evaluar si la cultura actual es adaptable o no a los cambios del entorno.
- Fomentar una cultura de innovación y flexibilidad.
- Desarrollar liderazgo que promueva valores fundamentales alineados con la estrategia organizacional.
- Implementar programas de cambio cultural, especialmente si se detecta una cultura no adaptativa.

Cuestionario basado en el modelo de Kotter y Heskett

A continuación, se detalla un cuestionario estructurado basado en el Modelo de Cultura Organizacional de Kotter y Heskett (1992). Este cuestionario está diseñado para diagnosticar si la cultura organizacional de una empresa es adaptativa o no adaptativa, evaluando los elementos que reflejan flexibilidad, innovación, adaptabilidad y respuesta al entorno.

Tabla 4.6

Encuesta estructurada para diagnosticar la cultura organizacional (Modelo de Kotter y Heskett)

Instrucciones

Se presentan varias afirmaciones sobre la cultura organizacional de su empresa. Indique su grado de acuerdo con cada afirmación utilizando la siguiente escala de Likert:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

	A. Cultura adaptativa	1	2	3	4	5
1	La organización está abierta a cambiar sus estrategias para adaptarse a nuevas circunstancias.					
2	Los empleados participan activamente en el proceso de cambio e innovación.					
3	La organización fomenta la flexibilidad y la creatividad en la resolución de problemas.					
4	Se promueve una mentalidad de mejora continua y adaptación en todos los niveles.					

	B. Cultura no adaptativa	1	2	3	4	5
1	En la organización predominan estructuras rígidas que dificultan el cambio.					
2	Los empleados suelen resistirse a los cambios, prefiriendo los métodos tradicionales.					
3	La toma de decisiones se basa principalmente en políticas establecidas, con poca flexibilidad.					
4	Los líderes se enfocan más en mantener el statu quo que en fomentar la innovación.					
	C. Cultura superficial	1	2	3	4	5
1	Las políticas y procedimientos visibles reflejan los valores centrales de la organización.					
2	Los cambios implementados suelen ser en las estructuras visibles, sin afectar las creencias profundas.					
3	Las acciones de liderazgo reflejan únicamente los valores visibles y superficiales de la organización.					
4	Los cambios organizacionales se implementan sin involucrar a los empleados en la reflexión sobre los valores subyacentes.					
	C. Cultura profunda	1	2	3	4	5
1	Las creencias y valores profundos de la organización están alineados con su estrategia a largo plazo.					
2	Los valores y creencias más arraigados impulsan decisiones estratégicas que favorecen la innovación.					
3	La cultura de la organización fomenta una visión a largo plazo basada en sus valores fundamentales.					
4	Las decisiones estratégicas se toman considerando profundamente las creencias compartidas por todos los niveles organizacionales.					

Nota: Elaborado por los autores de acuerdo con Kotter y Heskett (1992).

Descripción de las dimensiones

Cultura adaptativa: Evalúa si la organización tiene la capacidad de cambiar y adaptarse de manera proactiva a las nuevas demandas del entorno. Ejemplos de afirmaciones: participación de empleados en procesos de cambio, flexibilidad en la toma de decisiones.

Cultura no adaptativa: Evalúa si la organización se muestra rígida y resistente al cambio, con una fuerte orientación hacia la conservación del estatus quo. Ejemplos de afirmaciones: estructuras rígidas, resistencia a la innovación, enfoque en políticas tradicionales.

Cultura superficial vs. cultura profunda: Se investiga si los cambios y adaptaciones de la organización son meramente superficiales o si implican un cambio en los valores y creencias fundamentales. Ejemplos de afirmaciones: cambios estructurales visibles, pero sin impacto en los valores centrales de la organización.

Interpretación de resultados

- Alta puntuación en cultura adaptativa: Indica que la organización es

flexible, abierta a cambios y capaz de adaptarse a las nuevas condiciones del entorno.

- Alta puntuación en cultura no adaptativa: Señala una organización que es resistente al cambio y está más centrada en mantener estructuras rígidas y métodos tradicionales.
- Cultura superficial vs. profunda: Un desequilibrio entre la cultura superficial y la profunda puede indicar que la organización realiza cambios cosméticos sin abordar los valores fundamentales que deben ajustarse para una verdadera transformación.

Entrevista basada en el modelo de Kotter y Heskett

La siguiente entrevista está orientada a explorar si la organización tiene una cultura adaptativa o no adaptativa, y a identificar la relación entre los valores profundos y superficiales dentro de la organización.

Entrevista para diagnosticar la cultura organizacional (Modelo de Kotter y Heskett)

Instrucciones

Esta entrevista busca conocer tus percepciones sobre la cultura organizacional de la empresa. Nos interesa comprender cómo se manejan los cambios y la adaptación al entorno, así como cómo se reflejan los valores y creencias de la organización en las decisiones diarias. Por favor, responda con ejemplos concretos cuando sea posible.

Sección 1: Cultura adaptativa

1. Adaptación al cambio:
 - ¿Cómo describiría la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del entorno? ¿Qué tan flexible es la empresa para ajustar sus estrategias cuando hay nuevas circunstancias o desafíos externos?
 - ¿Podría dar un ejemplo de un cambio importante que la organización haya implementado con éxito en respuesta a factores externos?
2. Participación de los empleados en la adaptación:
 - ¿En qué medida los empleados son involucrados en los procesos de cambio? ¿Cree que sus opiniones y sugerencias son valoradas en momentos de transición?

- ¿Podría compartir alguna experiencia donde se haya consultado a los empleados antes de implementar un cambio relevante?
3. Fomento de la innovación:
- ¿Siente que la organización fomenta la innovación y la creatividad? ¿Qué tipos de políticas o prácticas se han implementado para promover la flexibilidad y el pensamiento innovador?
 - ¿Existen espacios o mecanismos dentro de la empresa donde los empleados puedan proponer nuevas ideas o formas de mejorar procesos?
4. Reacción ante la incertidumbre:
- ¿Cómo suele reaccionar la organización cuando enfrenta incertidumbre o eventos imprevistos? ¿Siente que se ajusta de manera proactiva o tiende a retrasar las decisiones?
 - ¿Podría describir un caso en el que la empresa haya tenido que hacer ajustes rápidos para mantenerse competitiva?

Sección 2: Cultura no adaptativa

5. Resistencia al cambio:
- ¿En su experiencia, cree que la organización tiende a resistirse a los cambios? ¿Por qué cree que sucede esto?
 - ¿Podría mencionar alguna ocasión en la que un cambio propuesto no se haya implementado debido a la resistencia dentro de la organización?
6. Estructuras rígidas y jerarquía:
- ¿Siente que la organización tiene estructuras jerárquicas o políticas que dificultan la capacidad de respuesta al cambio? ¿Cuáles son las principales barreras para implementar nuevos procesos o adaptarse a las demandas del mercado?
 - ¿Qué impacto tiene la jerarquía y los procedimientos rígidos en el día a día de los empleados?
7. Mantenimiento del estatus quo:
- ¿Hasta qué punto la organización está más enfocada en mantener el statu quo en lugar de buscar la mejora continua y el cambio?

- ¿Qué señales observa que indiquen que la empresa prioriza la estabilidad sobre la innovación o el crecimiento?
8. Toma de decisiones en tiempos de crisis:
- ¿Qué tan rápidas y efectivas cree que son las decisiones en tiempos de crisis? ¿Nota alguna diferencia en la toma de decisiones en comparación con momentos de estabilidad?
 - ¿Recuerda algún ejemplo en el que la organización no haya podido reaccionar adecuadamente ante una crisis debido a la rigidez en sus procesos?

Sección 3: Cultura superficial vs. cultura profunda

9. Cambios visibles (cultura superficial):
- ¿Ha notado cambios visibles en la estructura, políticas o procesos de la organización en los últimos años? ¿Qué impacto han tenido estos cambios en el funcionamiento diario de la empresa?
 - ¿Siente que estos cambios han sido meramente superficiales o han reflejado un cambio real en los valores fundamentales de la organización?
10. Valores arraigados (cultura profunda):
- ¿Cree que los valores profundos de la organización están alineados con su estrategia a largo plazo? ¿Qué importancia le da la empresa a mantener los valores centrales en todas las decisiones?
 - ¿Cómo describiría los valores fundamentales de la empresa? ¿Qué ejemplos concretos puede dar de cómo esos valores han guiado decisiones estratégicas importantes?
11. Cambios en valores y creencias:
- ¿Siente que los cambios en la organización están alineados con los valores y creencias centrales, o son más reactivos a las circunstancias del entorno?
 - ¿Puede mencionar un ejemplo en el que la organización haya cambiado su enfoque sin modificar los valores fundamentales?

Sección 4: Reflexiones finales

12. Evaluación general de la cultura:

- ¿Cómo describiría la cultura organizacional en su conjunto? ¿Diría que es adaptativa o no adaptativa?
- ¿Qué cree que la organización podría mejorar para desarrollar una cultura más adaptativa y receptiva a los cambios del entorno?

13. Relación entre cultura y rendimiento:

- ¿Siente que la cultura actual de la organización está impactando positiva o negativamente en su rendimiento financiero y operativo?
- ¿Cómo cree que los cambios en la cultura organizacional podrían influir en los resultados a largo plazo de la empresa?

Notas para el entrevistador

- Escuche atentamente los ejemplos proporcionados por el entrevistado y realice preguntas de seguimiento para obtener más detalles sobre su experiencia.
- Observe la relación entre la percepción de la cultura adaptativa y no adaptativa, y cómo esto impacta en las decisiones estratégicas y operativas de la organización.
- Evalúe si los cambios descritos por el entrevistado son superficiales (políticas, procedimientos) o profundos (valores, creencias), y cómo estos cambios han afectado el rendimiento de la organización.

4.7.4. Relevancia del modelo de Kotter y Heskett

El modelo cultural de Kotter y Heskett pone un fuerte énfasis en el liderazgo y la capacidad de los líderes para fomentar culturas que sean flexibles y receptivas a los cambios. Los autores subrayan la importancia de los líderes para moldear una cultura que esté alineada con las estrategias organizacionales, así como la necesidad de que las organizaciones desarrollen culturas adaptativas para prosperar en entornos competitivos y cambiantes.

Kotter y Heskett sugieren que las organizaciones deberían

- Desarrollar una visión clara y estrategias que estén alineadas con la cultura organizacional deseada.
- Asegurarse de que los líderes y empleados compartan los valores fundamentales que impulsan el éxito.
- Adaptarse proactivamente a los cambios en el entorno de negocios, fomentando la innovación y la flexibilidad.
- Realizar evaluaciones periódicas de la cultura organizacional para identificar áreas de mejora y garantizar que la organización pueda seguir siendo competitiva.

4.7.5. Críticas al Modelo de Kotter y Heskett

Aunque el modelo de Kotter y Heskett ha sido ampliamente reconocido por su enfoque en la relación entre cultura y rendimiento, algunas críticas señalan que su enfoque en la adaptación al entorno externo puede dejar de lado otros aspectos igualmente importantes, como la satisfacción de los empleados o la dinámica interna. Además, el modelo puede ser visto como determinista, al sugerir que una cultura adaptativa siempre conduce a un mejor rendimiento, sin tener en cuenta otros factores como la estructura del mercado o las circunstancias externas.

4.8. Matriz comparativa de los modelos de cultura organizacional de autores clásicos

La Tabla 4.7 se describen los modelos de cultura organizacional que han sido fundamentales en el desarrollo del campo, basada en los principales enfoques teóricos de Edgar Schein, Geert Hofstede, Deal y Kennedy, Sethia y Von Glinow, Cooke y Lafferty, y Kotter y Heskett. Esta matriz ofrece un análisis de sus dimensiones estratégicas, características principales y aplicaciones prácticas.

Tabla 4.7

Matriz comparativa de los modelos culturales de autores clásicos y relevantes

Modelo	Autores	Dimensiones Principales	Características	Aplicación Práctica
Modelo de los Niveles de Cultura	Edgar Schein (1985)	1. Artefactos (manifestaciones visibles) 2. Valores (creencias intermedias) 3. Supuestos Básicos (creencias inconscientes)	La cultura se divide en tres niveles: los artefactos visibles, los valores que guían las decisiones, y los supuestos inconscientes que son los más difíciles de identificar.	Usado para diagnósticos profundos de cultura organizacional, ayudando a identificar los niveles ocultos que influyen en el comportamiento organizacional.
Teoría de Dimensiones Culturales	Geert Hofstede (1991)	1. Distancia al Poder 2. Individualismo vs. Colectivismo 3. Masculinidad vs. Feminidad 4. Aversión a la Incertidumbre	Evalúa cómo las diferencias culturales entre países impactan las organizaciones. Ofrece una	Aplicado principalmente en empresas multinacionales para gestionar diferencias culturales entre

		5. Orientación a Largo Plazo	medición empírica de culturas nacionales y su influencia en el trabajo.	empleados en distintos países.
Modelo de Cultura Organizacional	Deal & Kennedy (1982)	1. Cultura del Trabajo Duro 2. Cultura del Riesgo 3. Cultura de Proceso 4. Cultura de Apoyo	Clasifica las organizaciones según el riesgo que asumen y la velocidad del feedback. Destaca cómo las culturas responden a diferentes niveles de riesgo.	Usado para entender cómo las organizaciones enfrentan el riesgo y gestionan la retroalimentación en industrias que varían en cuanto a seguridad o velocidad.
Modelo de Sethia y Von Glinow	Sethia & Von Glinow (1985)	1. Cultura Integrativa 2. Cultura Exigente 3. Cultura Paternalista 4. Cultura Apática	Evalúa la cultura organizacional según su orientación hacia los resultados y hacia las personas, lo que da lugar a diferentes tipos culturales.	Utilizado para diagnosticar el equilibrio entre la orientación hacia los resultados (productividad) y la orientación hacia las personas (bienestar).
Inventario de Cultura Organizacional (OCI)	Cooke & Lafferty (1987)	1. Cultura Constructiva 2. Cultura Pasiva/Defensiva 3. Cultura Agresiva/Defensiva	Evalúa las normas culturales que guían el comportamiento de los empleados, distinguiendo entre estilos constructivos, defensivos y agresivos.	Usado para diagnosticar y cambiar las normas culturales que limitan el rendimiento organizacional y fomentar una cultura más constructiva y colaborativa.
Modelo de Kotter y Heskett	Kotter & Heskett (1992)	1. Cultura Adaptativa 2. Cultura No Adaptativa	Diferencia entre culturas adaptativas, que fomentan el cambio y la flexibilidad, y culturas no adaptativas, que son rígidas y resisten el cambio.	Aplicado para mejorar la adaptabilidad organizacional, promoviendo cambios culturales alineados con el entorno competitivo y con el éxito a largo plazo.

Nota: Elaborado por los autores de acuerdo con Schein (1985), Hofstede (1991), Deal & Kennedy (1982), Sethia & Von Glinow (1985), Cooke & Lafferty (1987) y Kotter & Heskett (1992).

4.8.1. Análisis comparativo de los modelos culturales

1. Enfoque en los niveles culturales

- Schein se centra en los niveles ocultos de la cultura organizacional, distinguiendo entre artefactos visibles y supuestos inconscientes que guían el comportamiento. Su modelo es útil para explorar la profundidad de la cultura organizacional.
- Cooke y Lafferty también dividen las culturas en tres grandes categorías (constructiva, pasiva/defensiva, y agresiva/defensiva), pero enfocándose más en cómo las normas culturales afectan directamente el comportamiento de los empleados.

2. Impacto de la cultura nacional

- Hofstede es vital para el análisis de las diferencias culturales entre países, lo que lo convierte en un modelo importante en el contexto de organizaciones multinacionales. Su modelo mide la influencia de las culturas nacionales en el entorno laboral.
- Kotter y Heskett no se centran en las diferencias culturales nacionales, sino en la capacidad de las organizaciones para adaptarse o resistir el cambio, lo cual es importante en un contexto global competitivo.

3. Clasificación de culturas organizacionales

- Deal y Kennedy y Sethia y Von Glinow presentan tipologías de cultura organizacional claras. Deal y Kennedy clasifican las culturas según el riesgo y la retroalimentación, mientras que Sethia y Von Glinow evalúan la cultura en función de su orientación hacia las personas o hacia los resultados.
- Kotter y Heskett ofrecen un enfoque más binario, diferenciando entre culturas adaptativas y no adaptativas, centrándose en la capacidad de las organizaciones para adaptarse al cambio.

4. Cultura y rendimiento organizacional

- Schein, Cooke y Lafferty, y Kotter y Heskett están interesados en cómo la cultura organizacional afecta el rendimiento organizacional, pero cada uno tiene un enfoque diferente. Schein se enfoca en los supuestos profundos que guían el comportamiento, Cooke y

Lafferty evalúan las normas culturales que limitan o promueven el rendimiento, y Kotter y Heskett exploran cómo la capacidad de adaptación cultural influye en el éxito a largo plazo.

4.9. Resumen

El Capítulo 4 de este documento analiza los Modelos de Cultura Organizacional de Autores Clásicos, incluyendo modelos influyentes como el de Edgar Schein, Hofstede, Deal y Kennedy, Sethia y Von Glinow, Cooke y Lafferty, y Kotter y Heskett. A continuación, se presenta una síntesis profunda de los aspectos destacados de estos modelos.

Modelo de los Niveles de Cultura de Edgar Schein (1985): Schein establece tres niveles de cultura organizacional: artefactos (tangibles y visibles), valores adoptados (principios que guían el comportamiento) y supuestos básicos (creencias inconscientes profundamente arraigadas). Este modelo destaca la necesidad de identificar los elementos superficiales de una organización (artefactos), los valores y creencias profundas que guían el comportamiento organizacional.

Teoría de Dimensiones Culturales de Hofstede (1991): Hofstede propone seis dimensiones para entender las diferencias culturales entre países y su impacto en las organizaciones: distancia al poder, individualismo vs. colectivismo, masculinidad vs. feminidad, evitación de la incertidumbre, orientación a largo plazo vs. corto plazo, e indulgencia vs. restricción. Su modelo es aplicable en el análisis de la gestión intercultural, especialmente en organizaciones multinacionales, y destaca cómo las culturas nacionales influyen en los estilos de liderazgo y la toma de decisiones.

Modelo de Cultura Organizacional de Deal y Kennedy (1982): Este modelo clasifica la cultura organizacional en cuatro tipologías, basadas en dos factores: nivel de riesgo y rapidez del feedback. Las tipologías incluyen la cultura de trabajo duro y diversión, la cultura del proceso, la cultura de la apuesta y la cultura de macho. Deal y Kennedy enfatizan que la cultura organizacional tiene un impacto directo en el desempeño y en cómo las organizaciones enfrentan los desafíos del entorno.

Modelo de Sethia y Von Glinow (1985): Este modelo se centra en dos dimensiones: la orientación hacia los resultados y la orientación hacia las per-

sonas, clasificando las culturas en integrativa, exigente, paternalista y apática. Proporciona un enfoque práctico para diagnosticar cómo los valores y normas organizacionales afectan el comportamiento y desempeño de los empleados.

Inventario de Cultura Organizacional (OCI) de Cooke y Lafferty (1987): El OCI clasifica las culturas organizacionales en tres estilos principales: constructiva, pasiva/defensiva y agresiva/defensiva. Este modelo se centra en cómo la cultura influye en los comportamientos de los empleados y cómo estos comportamientos afectan el rendimiento y la satisfacción organizacional.

Modelo de Kotter y Heskett (1992): Kotter y Heskett distinguen entre cultura adaptativa y cultura no adaptativa, donde las organizaciones con culturas adaptativas son más flexibles y responden mejor a los cambios del entorno, lo que mejora su rendimiento financiero a largo plazo. Este modelo resalta la importancia de alinear la cultura organizacional con la estrategia para garantizar un crecimiento sostenible.

Estos modelos ofrecen herramientas prácticas para que las organizaciones diagnostiquen su cultura, identifiquen áreas de mejora y realineen sus prácticas culturales con sus objetivos estratégicos. Cada modelo proporciona un marco teórico que se puede utilizar en diferentes contextos organizacionales, destacando la necesidad de comprender tanto los aspectos superficiales como los profundos de la cultura para lograr un cambio efectivo. Esta síntesis incluye una visión comprensiva de cómo estos modelos ayudan a las organizaciones a gestionar su cultura y mejorar su rendimiento, proporcionando un diagnóstico útil para identificar tanto fortalezas como debilidades en su entorno cultural.



CAPÍTULO V

Modelos de cultura organizacional
de autores contemporáneos

5.1. Introducción

En el capítulo 3 de esta obra, se clasifican los modelos culturales que hacen referencia a los autores que han expandido y actualizado estos enfoques para adaptarse a los contextos actuales, siendo estos modelos: Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999), Modelo de Denison (1990), Modelo Tridimensional de la Cultura de Payne (2001), Modelo de Orientación Cultural de Nakata (2009), Modelo de Cultura Organizacional de Felcman y Góngora (1995).

5.2. Modelo de los valores competitivos de Cameron y Quinn

El Modelo de los Valores Competitivos desarrollado por Kim S. Cameron y Robert E. Quinn (1999) es una de las herramientas más influyentes para diagnosticar y cambiar la cultura organizacional. Este modelo propone que la cultura organizacional puede describirse en función de cuatro arquetipos culturales que se equilibran entre dos ejes fundamentales: la orientación hacia la flexibilidad frente a la estabilidad, y la orientación interna frente a la orientación externa.

5.2.1. Los cuatro tipos de cultura organizacional

Cameron y Quinn identifican cuatro tipos de cultura organizacional, basados en las combinaciones de los dos ejes mencionados:

Cultura de clan

Este tipo de cultura enfatiza la cohesión interna, la participación y la colaboración. Las organizaciones con una cultura de clan son como una gran familia, donde los empleados tienen relaciones cercanas, y se valora el trabajo en equipo, la lealtad y el compromiso con el bienestar de los empleados. En este tipo de cultura, los líderes tienden a ser vistos como mentores o facilitadores. El éxito en estas organizaciones se mide en términos de desarrollo personal, satisfacción de los empleados y sentido de comunidad (Cameron & Quinn, 1999).

Cultura de adhocracia

Esta cultura se caracteriza por su orientación hacia la innovación, la creatividad y la adaptabilidad. Las organizaciones con una cultura de adhocracia son altamente dinámicas y emprendedoras. Fomentan la toma de riesgos y valoran la capacidad de los empleados para adaptarse a los cambios rápidos y generar nuevas ideas. En estas organizaciones, el liderazgo se enfoca en la innovación, y el éxito se mide por la capacidad de estar a la vanguardia y de crear nuevos productos o servicios (Cameron & Quinn, 1999).

Cultura de mercado

En contraste con el clan y la adhocracia, la cultura de mercado está enfocada en la competitividad y el logro de resultados. Las organizaciones con una cultura de mercado están orientadas hacia la consecución de metas externas, la competitividad y la productividad. El éxito se mide por el crecimiento en la cuota de mercado, la rentabilidad y el cumplimiento de objetivos cuantitativos. En estas organizaciones, los líderes son exigentes y buscan maximizar la eficiencia y los resultados financieros (Cameron & Quinn, 1999).

Cultura jerárquica

Las organizaciones con una cultura jerárquica priorizan la estabilidad, el control y la eficiencia a través de estructuras formales. Se caracterizan por tener procedimientos definidos, una clara división de roles y un enfoque en la coordinación y el control. El éxito se mide por la eficiencia, la puntualidad y la adherencia a las normas. Los líderes en estas organizaciones tienden a ser coordinadores o supervisores que buscan mantener el orden y la previsibilidad (Cameron & Quinn, 1999).

Figura 5.1

Tipología cultural de Cameron y Quinn



Nota: Elaborado por los autores de acuerdo con Quinn y Rohrbaugh (1983)

5.2.2. Los ejes del modelo: flexibilidad vs. control y orientación interna vs. externa

El Modelo de Valores Competitivos se organiza en torno a dos ejes que reflejan las tensiones y prioridades dentro de una organización:

- Flexibilidad vs. control: Este eje refleja el grado en que una organización está orientada hacia la estabilidad, el orden y el control (cultura de mercado y jerarquía), frente a una mayor adaptabilidad, innovación y apertura al cambio (cultura de clan y adhocracia). Las organizaciones en el lado del control tienden a priorizar la eficiencia y los procesos formales, mientras que las organizaciones en el lado de la flexibilidad valoran la creatividad y la capacidad de respuesta.
- Orientación interna vs. externa: El segundo eje diferencia a las organizaciones que están más enfocadas en procesos internos, relaciones y cohesión (cultura de clan y jerarquía), de aquellas que están orientadas hacia el entorno externo, como la competencia de mercado y la adaptación a los cambios externos (cultura de adhocracia y mercado). Las organizaciones con una orientación interna tienden a centrarse en la eficiencia y la estabilidad dentro de la organización, mientras que aquellas con una orientación externa se enfocan en la adaptabilidad y en competir en el mercado.

5.2.3. Aplicación del modelo en las organizaciones

El Modelo de los Valores Competitivos se utiliza ampliamente para diagnosticar la cultura organizacional existente y para identificar las discrepancias entre la cultura actual y la deseada, con el objetivo de alinear la cultura organizacional con la estrategia de la empresa.

- Diagnóstico de la Cultura Actual y Deseada: A través del uso del Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI, por sus siglas en inglés), desarrollado por Cameron y Quinn, las organizaciones pueden identificar qué tipo de cultura predomina en su estructura y comparar este perfil con la cultura deseada. Este diagnóstico permite comprender dónde se encuentran las fortalezas y debilidades culturales, así como identificar áreas para el desarrollo y el cambio (Cameron & Quinn, 1999).

- Cambio cultural: Una de las principales aplicaciones del modelo es facilitar la gestión del cambio cultural. Cameron y Quinn sostienen que el cambio cultural es esencial para el éxito a largo plazo de una organización, especialmente cuando la cultura actual ya no está alineada con las demandas del mercado o las nuevas estrategias de la organización. El modelo ayuda a guiar el proceso de cambio, permitiendo que las organizaciones desarrollen culturas más ágiles o centradas en los resultados, dependiendo de sus necesidades estratégicas (Cameron & Quinn, 1999).

Cuestionario de evaluación de la cultura organizacional (OCAI)

El Cuestionario de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) de Cameron y Quinn está diseñado para evaluar la cultura organizacional en seis dimensiones, asociando cada pregunta con una de las cuatro tipologías culturales: Cultura de Clan, Cultura de Adhocracia, Cultura de Mercado, y Cultura Jerárquica. La Tabla 5.1 muestra la estructura de preguntas del cuestionario por cada dimensión, indicando a qué tipología cultural corresponde cada una de estas.

Tabla 5.1

Dimensiones y tipología cultural del cuestionario de Cameron y Quinn (OCAI)

Tipología Cultural	Pregunta	Dimensión
Cultura de Clan	La organización es un lugar personal y acogedor.	Dominio organizacional
	El liderazgo es como el de un mentor o facilitador.	Estilo de liderazgo
	La gestión de los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, la participación y el consenso.	Gestión de los empleados
	Los empleados están unidos por la lealtad y la tradición.	Enfoque de unión y trabajo en equipo
	La estrategia se centra en el desarrollo humano, la participación y la confianza.	Estrategias de la organización
	El éxito se define en términos de desarrollo humano, bienestar y satisfacción.	Criterios de éxito
Cultura de Adhocracia	La organización es un lugar dinámico, emprendedor e innovador.	Dominio organizacional
	El liderazgo es innovador, visionario y emprendedor.	Estilo de liderazgo
	La gestión de los empleados se enfoca en la innovación, el riesgo y la creatividad.	Gestión de los empleados
	Los empleados están unidos por un compromiso con la innovación y el desarrollo.	Enfoque de unión y trabajo en equipo
	La estrategia se enfoca en ser pionero en la innovación y crear nuevas oportunidades.	Estrategias de la organización
	El éxito se define por la creación de productos o servicios innovadores.	Criterios de éxito

Cultura de Mercado	La organización está orientada a los resultados, con un enfoque en metas claras y competitividad.	Dominio organizacional
	El liderazgo es competitivo, con un enfoque en la eficiencia y los logros.	Estilo de liderazgo
	La gestión de los empleados se basa en la competencia, el cumplimiento de objetivos y la alta productividad.	Gestión de los empleados
	Los empleados están unidos por una orientación común hacia la competitividad y la consecución de objetivos.	Enfoque de unión y trabajo en equipo
	La estrategia es competitiva y se centra en alcanzar posiciones de liderazgo en el mercado.	Estrategias de la organización
	El éxito se mide en función del logro de objetivos y la cuota de mercado.	Criterios de éxito
Cultura Jerárquica	La organización es muy formal, estructurada y burocrática.	Dominio organizacional
	El liderazgo es coordinador, organizador y monitor de reglas y procedimientos.	Estilo de liderazgo
	La gestión de los empleados es muy controlada y estructurada, siguiendo reglas claras y procedimientos establecidos.	Gestión de los empleados
	Los empleados están unidos por reglas y políticas formales y definidas.	Enfoque de unión y trabajo en equipo
	La estrategia es eficiente, basada en el control y la gestión de costos.	Estrategias de la organización
	El éxito se mide por la eficiencia y el control interno de los procesos.	Criterios de éxito

Nota: Elaborado por los autores de acuerdo con Cameron y Quinn (1999)

Cada dimensión del cuestionario OCAI evalúa un aspecto específico de la organización y lo clasifica en función de los cuatro tipos de culturas organizacionales: Clan (orientada a la familia y a las relaciones interpersonales), Adhocracia (orientada a la innovación y la flexibilidad), de Mercado (orientada a los resultados y la competitividad) y Jerárquica (orientada a la estructura, el control y la estabilidad). Las dimensiones del modelo de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) de Cameron y Quinn se exponen a continuación.

Dimensiones del modelo de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) de Cameron y Quinn

Dominio organizacional: Cómo se percibe la organización en su conjunto.

Estilo de liderazgo: Cómo se percibe el estilo de liderazgo en la organización.

Gestión de empleados: Cómo se gestionan y apoyan los empleados.

Cohesión y enfoque en el trabajo en equipo: Qué une a los empleados y cómo interactúan entre sí.

Estrategias: Qué prioridades estratégicas orientan las acciones organizacionales.

Criterios de éxito: Cómo se define el éxito en la organización.

Al identificar los diferentes tipos de cultura y cómo estos interactúan con las prioridades organizacionales (flexibilidad/control y orientación interna/externa), los líderes pueden alinear la cultura de su organización con sus objetivos estratégicos. Este modelo sigue siendo relevante para las empresas que buscan hacer frente a entornos complejos y cambiantes, proporcionando un marco práctico para el diagnóstico y la transformación cultural. Mediante el cuestionario, descrito en la Tabla 5.2 las organizaciones evalúen su cultura actual y comparen esa evaluación con la cultura deseada, ofreciendo un camino claro para la transformación cultural en caso de que sea necesario.

Tabla 5.2

Cuestionario de Cameron y Quinn (OCAI)

Instrucciones

Sea tan preciso como pueda en responder cada uno de los ítems. Divida los 100 puntos en las 4 alternativas y de un mayor número de puntos a la alternativa que es más similar a la situación que se da en su organización. Realice un diagnóstico de cómo es ahora y como preferiría que fuera en 5 años.

	A. Dominio organizacional	Actual	Deseado
1	La organización es un lugar personal y acogedor.		
2	La organización es un lugar dinámico, emprendedor e innovador.		
3	La organización está orientada a los resultados, con un enfoque en metas claras y competitividad.		
4	La organización es muy formal, estructurada y burocrática.		
	Total	100	100
	B. Estilo de liderazgo		
1	El liderazgo es como el de un mentor o facilitador.		
2	El liderazgo es innovador, visionario y emprendedor.		
3	El liderazgo es competitivo, con un enfoque en la eficiencia y los logros.		
4	El liderazgo es coordinador, organizador y monitor de reglas y procedimientos.		
	Total	100	100
	C. Gestión de los empleados		
1	La gestión de los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, la participación y el consenso.		
2	La gestión de los empleados se enfoca en la innovación, el riesgo y la creatividad.		
3	La gestión de los empleados se basa en la competencia, el cumplimiento de objetivos y la alta productividad.		
4	La gestión de los empleados es muy controlada y estructurada, siguiendo reglas claras y procedimientos establecidos.		
	Total	100	100
	D. Enfoque de unión y trabajo en equipo		
1	Los empleados están unidos por la lealtad y la tradición.		
2	Los empleados están unidos por un compromiso con la innovación y el desarrollo.		

3	Los empleados están unidos por una orientación común hacia la competitividad y la consecución de objetivos.		
4	Los empleados están unidos por reglas y políticas formales y definidas.		
	Total	100	100
	E. Estrategias de la organización		
1	La estrategia se centra en el desarrollo humano, la participación y la confianza.		
2	La estrategia se enfoca en ser pionero en la innovación y crear nuevas oportunidades.		
3	La estrategia es competitiva y se centra en alcanzar posiciones de liderazgo en el mercado.		
4	La estrategia es eficiente, basada en el control y la gestión de costos.		
	Total	100	100
	F. Criterios de éxito		
1	El éxito se define en términos de desarrollo humano, bienestar y satisfacción.		
2	El éxito se define por la creación de productos o servicios innovadores.		
3	El éxito se mide en función del logro de objetivos y la cuota de mercado.		
4	El éxito se mide por la eficiencia y el control interno de los procesos.		
	Total	100	100

Nota: Elaborado por los autores de acuerdo con Cameron y Quinn (1999)

Proceso de cuantificación del cuestionarioOCAI

El proceso para cuantificar el OCAI implica los siguientes pasos:

1. Distribución del cuestionario: Se solicita a los empleados que respondan el cuestionario, en el que para cada dimensión se les pide que asignen un puntaje porcentual a cada una de las cuatro afirmaciones. Los encuestados deben distribuir un total de 100 puntos entre las cuatro opciones (cada una relacionada con una tipología cultural) en función de cómo perciben la situación actual de la organización. Después, los mismos encuestados completan una segunda columna de puntajes según cómo les gustaría que fuera la organización en el futuro.
2. Cálculo de los promedios: Para cada dimensión, los puntos asignados por los diferentes encuestados se promedian. Esto permite obtener un promedio ponderado de la cultura actual y la cultura deseada en cada una de las seis dimensiones.
3. Cuantificación de las tipologías culturales dominantes: Los puntajes promediados para cada tipología (Clan, Adhocracia, Mercado, Jerarquía) se calculan para cada dimensión, determinando qué tipo de cultura predomina en cada una. Se genera una puntuación total para cada tipología que representa su peso relativo dentro de la organización.

4. Visualización mediante gráficos radiales: Los resultados suelen representarse en gráficos radiales (o gráficos de araña), donde cada eje del gráfico representa una de las seis dimensiones delOCAI. Esto permite visualizar claramente la cultura predominante (actual y deseada) y comparar las diferencias entre la cultura actual y la que se desea en el futuro. Por ejemplo, una organización puede mostrar que tiene una fuerte cultura de mercado, con una orientación hacia los resultados y la competitividad, pero los empleados desean una mayor cultura de clan, que enfatiza las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.
5. Determinación de la Cultura Organizacional Dominante: Una vez cuantificados los puntajes de las seis dimensiones y sus respectivas tipologías culturales, el análisis de los resultados permite identificar qué tipo de cultura es predominante en la organización.
 - Cultura de Clan: Predomina en organizaciones donde los empleados valoran la cohesión, las relaciones personales y el trabajo en equipo.
 - Cultura de Adhocracia: Es característica de organizaciones innovadoras y dinámicas, donde la flexibilidad y la toma de riesgos son fundamentales.
 - Cultura de Mercado: Organizaciones donde el foco está en la competitividad y los resultados financieros.
 - Cultura Jerárquica: Predomina en organizaciones estructuradas y controladas, donde la estabilidad y los procedimientos formales son importantes.
6. Resultados y Aplicación de los Hallazgos: Los resultados obtenidos permiten a los líderes y a los empleados entender la cultura actual de la organización y cómo difiere de la cultura deseada. Estas discrepancias son esenciales para planificar estrategias de cambio cultural y alinear la cultura organizacional con los objetivos estratégicos de la empresa.
 - Si una organización con una fuerte cultura de mercado desea evolucionar hacia una cultura de clan para mejorar la cohesión interna, los resultados delOCAI proporcionan una hoja de ruta para la transformación cultural.
 - Si una organización tiene una cultura jerárquica fuerte, pero quiere ser más ágil y adaptativa, los resultados mostrarán qué dimensiones necesitan más atención para fomentar una cultura de adhocracia.

El Cuestionario OCAI de Cameron y Quinn proporciona una metodología cuantitativa para evaluar la cultura organizacional y determinar qué dimensiones culturales son dominantes. Este proceso permite entender las dinámicas internas de una organización y planificar cambios estratégicos en su cultura, lo que se convierte en una ventaja competitiva para mejorar su adaptabilidad y competitividad en un entorno cambiante.

5.2.4. Relevancia del Modelo de Cameron y Quinn

A pesar de las críticas, el Modelo de los Valores Competitivos sigue siendo uno de los marcos más utilizados para la evaluación y el desarrollo de la cultura organizacional en todo el mundo. La capacidad del modelo para proporcionar un diagnóstico práctico y medible de la cultura organizacional lo convierte en una herramienta esencial para los líderes que buscan alinear la cultura con la estrategia empresarial.

Un estudio publicado en el Journal of Business Research utilizó el Modelo de los Valores Competitivos para analizar la cultura organizacional en empresas globales y su impacto en la innovación y el rendimiento. Los resultados confirmaron que las organizaciones con culturas de adhocracia y clan mostraron mayores niveles de innovación, mientras que las culturas de mercado y jerarquía obtuvieron mejores resultados en términos de eficiencia y cumplimiento de objetivos financieros (Ferreira et al., 2020).

5.2.5. Críticas al modelo de Cameron y Quinn

Si bien el Modelo de los Valores Competitivos ha sido ampliamente utilizado, también ha recibido críticas. Algunas de las principales limitaciones identificadas incluyen:

- **Simplificación:** Algunos críticos argumentan que el modelo puede simplificar demasiado la complejidad de la cultura organizacional al categorizarla en solo cuatro tipos. En la práctica, muchas organizaciones muestran una combinación de varias culturas, lo que puede no reflejarse completamente en el modelo.
- **Estabilidad y cambio:** Aunque el modelo es útil para diagnosticar la cultura y planificar el cambio, algunas organizaciones pueden encontrar

difícil llevar a cabo transformaciones en su cultura organizacional, especialmente si la cultura está profundamente arraigada (Helfrich et al., 2007).

5.3. Modelo cultural de Daniel Denison

El modelo de cultura organizacional de Daniel Denison es uno de los enfoques más conocidos para evaluar la cultura organizacional y cómo esta influye en el desempeño y la efectividad de una organización. Este modelo fue desarrollado en la década de 1990 por Daniel Denison, un destacado investigador en el campo de la gestión organizacional y la cultura corporativa. El modelo se centra en la relación entre la cultura organizacional y el éxito de la organización, sugiriendo que ciertas características culturales están estrechamente relacionadas con el rendimiento financiero, el crecimiento, la innovación, y la satisfacción del cliente.

5.3.1. Componentes del modelo de Denison

El modelo de Denison está estructurado en torno a cuatro dimensiones principales que, según el autor, determinan la cultura organizacional y su capacidad para influir en el rendimiento de la organización. Estas cuatro dimensiones están organizadas en un marco que representa la relación entre las características internas de la organización y su capacidad para adaptarse externamente.

Misión

La misión describe la claridad de los objetivos a largo plazo y la visión de la organización. Denison argumenta que las organizaciones exitosas son aquellas que tienen una visión clara de hacia dónde se dirigen, y sus miembros entienden cómo sus roles contribuyen a los objetivos estratégicos. La misión proporciona la dirección y el propósito que permite a una organización alcanzar sus objetivos a largo plazo, influir en las decisiones estratégicas y unir a los miembros de la organización (Denison, 1996).

Subdimensiones de Misión

Dirección estratégica y propósito: La capacidad de una organización para definir una dirección clara y un propósito común que guíe sus acciones.

Metas y objetivos: La claridad y especificidad de los objetivos a corto y largo plazo que la organización quiere alcanzar.

Visión: El compromiso de la organización con una visión compartida que define el futuro y el sentido de dirección que comparten sus miembros.

Consistencia

La consistencia está relacionada con los sistemas, estructuras y procesos que promueven la cohesión interna y la integración. En las organizaciones con alta consistencia, hay una comprensión compartida de los valores y expectativas. Esto genera estabilidad y fomenta la toma de decisiones coherentes. La consistencia genera estabilidad interna y fortalece los sistemas de toma de decisiones, lo que permite a la organización funcionar de manera coherente y eficaz (Denison, 2000).

Subdimensiones de Consistencia

Valores centrales: Los principios y creencias fundamentales que son compartidos por todos los miembros de la organización.

Acuerdo: La capacidad de alcanzar consenso entre los miembros de la organización sobre los valores y objetivos.

Coordinación e integración: La forma en que las diferentes partes de la organización trabajan juntas de manera eficiente para lograr los objetivos comunes.

Implicación

La implicación o involvement se refiere al nivel de participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones. Denison sostiene que las organizaciones de alto rendimiento involucran a los empleados en la toma de decisiones, lo que fomenta un sentido de propiedad y compromiso. Cuando los empleados están más implicados en la toma de decisiones, se sienten más comprometidos con la organización y trabajan con mayor dedicación hacia los objetivos compartidos (Denison, 1996).

Subdimensiones de Implicación

Empoderamiento: La medida en que los empleados se sienten capacitados para tomar decisiones y asumir responsabilidades en sus roles.

Trabajo en equipo: El grado en que las personas en la organización colaboran y trabajan en equipo para alcanzar metas comunes.

Desarrollo de capacidades: La inversión en el desarrollo de habilidades y competencias de los empleados para que puedan contribuir de manera efectiva a la organización.

Adaptabilidad

La adaptabilidad mide la capacidad de la organización para ajustarse a las condiciones cambiantes del entorno externo. Denison afirma que las organizaciones exitosas son capaces de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y de innovar en respuesta a nuevas demandas. La capacidad de adaptación es esencial para la supervivencia de una organización en un entorno de cambio constante. Las organizaciones que aprenden rápidamente y están orientadas al cliente son más capaces de innovar y prosperar (Denison, 2000).

Subdimensiones de Adaptabilidad

Cambio y aprendizaje organizacional: La capacidad de la organización para aprender y cambiar en respuesta a los desafíos externos.

Orientación al cliente: La medida en que la organización está atenta a las necesidades de sus clientes y dispuesta a adaptarse para satisfacerlas.

Enfoque hacia la innovación: La disposición de la organización para fomentar la innovación y crear nuevas soluciones a los problemas emergentes.

Figura 5.2

Modelo cultural de Daniel Denison



Nota: Tomado de Carrillo (2019)

5.3.2. Relación entre las dimensiones y el rendimiento organizacional

El modelo de Denison propone que las cuatro dimensiones mencionadas anteriormente coadyuvan a lograr un alto rendimiento organizacional. Según Denison, las organizaciones que equilibran estos elementos logran mejores resultados financieros, una mayor satisfacción del cliente y una mayor capacidad de innovación. El modelo destaca la importancia de encontrar un equilibrio entre las dimensiones que representan la integración interna (implicación y consistencia) y las que abordan la adaptación externa (misión y adaptabilidad). Las organizaciones que son internamente fuertes y también capaces de adaptarse externamente son las más exitosas.

5.3.3. Aplicación del modelo de Denison en las organizaciones

El modelo de Denison se ha utilizado ampliamente para evaluar la cultura organizacional en empresas de todo el mundo. Existen herramientas, como el Denison Organizational Culture Survey (DOCS), que permiten a las organizaciones medir su cultura en función de las cuatro dimensiones y compararlas con los resultados de otras organizaciones de alto rendimiento. Las aplicaciones relevantes son:

- **Diagnóstico de la cultura organizacional:** El modelo permite a las empresas evaluar las fortalezas y debilidades culturales que pueden estar influyendo en su rendimiento.
- **Estrategias de cambio cultural:** Las organizaciones pueden utilizar el modelo para planificar e implementar estrategias de cambio cultural, enfocándose en áreas vitales como la adaptabilidad o la implicación de los empleados.
- **Mejora del desempeño organizacional:** Al medir las dimensiones del modelo de Denison, las empresas pueden identificar oportunidades de mejora y desarrollar acciones para optimizar su desempeño en aspectos como la innovación, la satisfacción del cliente y la cohesión interna.

Denison Organizational Culture Survey

El modelo de Denison utiliza un cuestionario para medir la cultura organizacional en función de las cuatro dimensiones y compararlas con los resultados de otras organizaciones de alto rendimiento.

Tabla 5.3

Survey de Daniel Denison

	A. Toma de Decisión	1	2	3	4	5
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo					
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información					
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita					
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo					
5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado					
	B. Trabajo en Equipo	1	2	3	4	5
1	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización					

2	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo					
3	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección					
4	Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización					
5	El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización					
	C. Desarrollo de Capacidades	1	2	3	4	5
1	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas					
2	Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo					
3	Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros					
4	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva					
5	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo					
	D. Valores	1	2	3	4	5
1	Los líderes y directores practican lo que pregonan					
2	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas					
3	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos					
4	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas					
5	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto					
	E. Acuerdos	1	2	3	4	5
1	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen					
2	Este grupo tiene una cultura «fuerte»					
3	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles					
4	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas relevantes					
5	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas					
	F. Coordinación e Integración	1	2	3	4	5
1	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible					
2	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común					
3	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización					
4	Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización					
5	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos					
	G. Orientación al Cambio	1	2	3	4	5
1	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar					
2	Respondemos bien a los cambios del entorno					
3	Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas					
4	Los intentos de realizar cambios suelen generar resistencia por parte del equipo					
5	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios					
	H. Orientación al Cliente	1	2	3	4	5
1	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios					
2	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones					

3	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno					
4	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes					
5	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					
	I. Aprendizaje Organizativo	1	2	3	4	5
1	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
2	La innovación es algo que fomenta la empresa					
3	Muchas ideas «se pierden por el camino»					
4	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano					
5	Nos aseguramos de que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»					
	J. Dirección y Propósitos Estratégicos	1	2	3	4	5
1	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo					
2	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones					
3	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo					
4	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro					
5	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara					
	K. Metas y Objetivos	1	2	3	4	5
1	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir					
2	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas					
3	La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar					
4	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados					
5	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo					
	L. Visión	1	2	3	4	5
1	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro					
2	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo					
3	El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo					
4	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros					
5	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

Nota: Elaborado por los autores de acuerdo con Denison (2000)

5.3.4. Relevancia del modelo de Denison en las organizaciones

El modelo cultural de Daniel Denison es un marco teórico ampliamente reconocido en el campo de la cultura organizacional por su enfoque en la relación entre la cultura y el desempeño organizacional. Desarrollado en la década de 1990, el modelo de Denison se basa en la idea de que ciertos rasgos culturales pueden predecir el éxito y la eficacia organizacional. El modelo de

Denison ha sido ampliamente utilizado por académicos y profesionales debido a su capacidad para vincular la cultura organizacional con el rendimiento empresarial.

5.3.5. Críticas al modelo de Denison

Aunque el modelo de Denison ha sido bien recibido, también ha recibido algunas críticas. Una crítica común es que reduce la complejidad cultural a cuatro dimensiones, lo que puede ser una simplificación excesiva de la realidad organizacional. Además, algunos críticos argumentan que el modelo no siempre captura las dinámicas culturales informales que pueden ser estratégicas para la cultura organizacional.

5.4. Modelo tridimensional de la cultura de Payne

El modelo tridimensional de la cultura de Payne (2001) es una propuesta teórica que busca explicar y diagnosticar la cultura organizacional desde una perspectiva integral, considerando la interacción de tres dimensiones principales: estructuras formales, estructuras informales, y dinámica grupal. Este enfoque tridimensional proporciona una visión amplia de cómo los diferentes aspectos de la organización influyen en la cultura, el comportamiento de los empleados, y el rendimiento organizacional.

5.4.1. Dimensiones del modelo tridimensional de Payne

Estructuras formales

Las estructuras formales son las reglas, políticas, procedimientos y sistemas establecidos oficialmente por la organización. Estas estructuras son visibles y accesibles para todos los empleados, y determinan cómo se distribuyen las responsabilidades y se toman las decisiones. En este sentido, Payne argumenta que la cultura organizacional está fuertemente influenciada por la manera en que las estructuras formales guían el comportamiento de los empleados y las interacciones entre diferentes niveles jerárquicos. Las estructuras formales incluyen los organigramas, los procedimientos operativos estándar, las normas de comportamiento, los manuales de recursos humanos, y otros documentos que definen las expectativas de la organización.

Ejemplo Estructura Formal

En una empresa donde las estructuras formales promueven una cadena de mando estricta y centralizada, es probable que la cultura sea más rígida y autoritaria.

Estructuras informales

A diferencia de las estructuras formales, las estructuras informales incluyen las relaciones no oficiales entre los empleados, las normas no escritas, y las redes sociales que se desarrollan dentro de la organización. Estas estructuras suelen tener un impacto en la cultura organizacional, ya que determinan cómo las personas realmente interactúan y toman decisiones en su día a día. Payne destaca que las estructuras informales pueden reforzar o contradecir las estructuras formales. Por ejemplo, una organización puede tener procedimientos formales muy estrictos, pero si la estructura informal permite flexibilidad en la interpretación de estas reglas, la cultura será más adaptable.

Las estructuras informales son menos visibles, pero a menudo más poderosas que las formales, ya que afectan directamente las dinámicas de poder y las formas en que los empleados se sienten cómodos comunicándose y trabajando entre ellos.

Ejemplo Estructura Informal

Si en una organización los empleados prefieren consultar con colegas de manera informal antes de seguir un procedimiento formal, esto refleja una estructura informal que puede ser más influyente que las reglas establecidas oficialmente.

Dinámica grupal

La dinámica grupal se refiere a cómo los empleados interactúan y colaboran en grupos o equipos dentro de la organización. Esta dimensión tiene un impacto directo en la cultura, ya que las interacciones entre grupos pueden fomentar el trabajo en equipo, la confianza, y el sentido de pertenencia. Payne sostiene que la cultura organizacional no puede entenderse completamente sin examinar cómo los grupos dentro de la organización se forman, cómo funcionan, y cómo se comunican entre sí. Las dinámicas grupales pueden influir en la cohesión, el rendimiento y la innovación dentro de la empresa. La dinámica grupal también refleja cómo los líderes emergen dentro de los equipos, cómo se gestionan los conflictos, y cómo se toman las decisiones de manera colaborativa o autoritaria.

Ejemplo Dinámica Grupal

Un equipo con una dinámica de apoyo mutuo y confianza tiende a contribuir a una cultura organizacional positiva y colaborativa.

5.4.2. Aplicación del modelo tridimensional de Payne en las organizaciones

El modelo tridimensional de Payne proporciona una herramienta útil para las organizaciones que buscan realizar un diagnóstico cultural más completo, considerando los aspectos visibles de la cultura (estructuras formales), y los elementos más difíciles de observar (estructuras informales y dinámicas grupales). Payne propone que para entender y cambiar la cultura de una organización es esencial analizar cómo estas tres dimensiones interactúan y se influyen mutuamente.

Este enfoque es especialmente relevante para organizaciones que están atravesando procesos de cambio o transformación, ya que permite a los líderes identificar los elementos formales que deben ajustarse, y los factores informales y grupales que pueden estar impidiendo el cambio o fomentando la resistencia.

Encuesta diseñada con base en el modelo tridimensional de Payne

A continuación, se presenta un diseño de una encuesta estructurada basada en el Modelo Tridimensional de la Cultura de Payne (2001). Esta encuesta está diseñada para evaluar las tres dimensiones de la cultura organizacional propuestas por Payne: Estructuras Formales, Estructuras Informales, y Dinámica Grupal.

Tabla 5.4

Encuesta para Diagnosticar la Cultura Organizacional (Modelo Tridimensional de Payne)

Instrucciones

A continuación, se presentan varias afirmaciones sobre la cultura organizacional de tu empresa. Indica tu grado de acuerdo con cada afirmación utilizando la siguiente escala de Likert:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

A. Estructuras Formales		1	2	3	4	5
1	La organización tiene políticas y procedimientos claramente definidos para cada tarea.					
2	Las responsabilidades y roles dentro de la empresa están claramente asignados.					
3	Se sigue estrictamente el organigrama para la toma de decisiones y gestión de conflictos.					
4	Las reglas y procedimientos son consistentes en toda la organización.					
B. Estructuras Informales		1	2	3	4	5
1	Las relaciones interpersonales son importantes para el éxito en esta organización.					
2	El intercambio informal de información entre compañeros de trabajo es frecuente.					
3	Las decisiones importantes a menudo se toman fuera de los canales formales.					
4	La cultura de la empresa permite cierta flexibilidad en la interpretación de las reglas.					
C. Dinámica Grupal		1	2	3	4	5
1	Los equipos de trabajo colaboran de manera efectiva y con confianza mutua.					
2	La organización fomenta el trabajo en equipo y la toma de decisiones conjunta.					
3	Los líderes emergen naturalmente dentro de los equipos de trabajo.					
4	La resolución de conflictos dentro de los equipos se realiza de manera eficiente.					

Nota: Elaborado por los autores de acuerdo con Payne (2001)

Descripción de las dimensiones

Estructuras formales: Evalúa si la organización cuenta con reglas y procedimientos claros y formales que guían el comportamiento de los empleados. Ejemplos de afirmaciones: políticas claramente definidas, roles bien asignados, seguimiento del organigrama.

Estructuras informales: Evalúa las normas no escritas, las relaciones interpersonales y las redes sociales dentro de la organización que afectan la cultura organizacional. Ejemplos de afirmaciones: importancia de las relaciones informales, flexibilidad en la interpretación de las reglas.

Dinámica grupal: Evalúa cómo interactúan los equipos de trabajo, cómo se toman decisiones colectivas y cómo se manejan los conflictos dentro de los grupos. Ejemplos de afirmaciones: colaboración efectiva, liderazgo emergente, resolución de conflictos.

Interpretación de resultados

- Alta puntuación en estructuras formales: Indica que la organización se rige por procedimientos bien definidos, roles claros y políticas coherentes.
- Alta puntuación en estructuras informales: Sugiere que la organización se apoya mucho en relaciones informales y en redes de comunicación no oficiales para lograr sus objetivos.
- Alta puntuación en dinámica grupal: Señala que los equipos de trabajo son efectivos, colaborativos y funcionan con confianza mutua.

Este cuestionario te permitirá diagnosticar cómo las tres dimensiones de la cultura organizacional interactúan y contribuyen a la cultura global de la organización, según el Modelo Tridimensional de Payne (2001).

Entrevista diseñada con base en el modelo tridimensional de Payne

Esta entrevista busca explorar cómo interactúan las tres dimensiones: estructuras formales, estructuras informales, y dinámica grupal en la organización.

Entrevista para Diagnosticar la Cultura Organizacional (Modelo Tridimensional de Payne)

Instrucciones

La siguiente entrevista tiene como objetivo obtener información sobre tu percepción de la cultura organizacional, enfocándose en las estructuras formales e informales de la empresa, así como en la dinámica grupal. Por favor, responde con ejemplos específicos cuando sea posible.

Sección 1: Estructuras formales

1. Claridad de las políticas y procedimientos:
 - ¿Consideras que la organización tiene políticas y procedimientos claramente definidos? ¿Podrías dar un ejemplo de una política que consideres especialmente clara o efectiva?
 - ¿Sientes que los empleados siguen estas políticas formalmente en su día a día, o hay ocasiones en que se dejan de lado?
2. Distribución de roles y responsabilidades:
 - ¿Cómo describirías la claridad con la que se asignan roles y responsabilidades en la organización?

- ¿Alguna vez has enfrentado confusión o ambigüedad en tu rol o en la forma en que se distribuyen las responsabilidades?
3. Seguimiento de la estructura formal:
- ¿Crees que las decisiones importantes se toman siguiendo la estructura formal de la organización? ¿Qué sucede si la estructura formal entra en conflicto con las necesidades del equipo?
 - ¿Puedes recordar un caso en el que una decisión importante haya sido tomada estrictamente siguiendo el organigrama o las reglas formales?
4. Coherencia en la aplicación de reglas:
- ¿Percibes que las reglas y procedimientos se aplican de manera consistente en toda la organización? ¿O existen áreas en las que se aplican de manera más flexible?
 - ¿Podrías dar un ejemplo de una situación donde las reglas no fueron aplicadas de manera coherente?

Sección 2: Estructuras Informales

5. Relaciones interpersonales:
- ¿Cuán importantes son las relaciones interpersonales dentro de la organización para que las cosas se hagan? ¿Existen redes informales de apoyo entre compañeros de trabajo que ayudan a resolver problemas?
 - ¿Has notado que ciertas personas o grupos tienen más influencia debido a sus relaciones informales en lugar de su posición oficial?
6. Comunicación informal:
- ¿Cómo describirías la comunicación informal en la organización? ¿Sientes que a menudo es más efectiva que la comunicación formal?
 - ¿En qué situaciones has observado que la información fluye más fácilmente a través de redes informales que por los canales formales?
7. Decisiones fuera de los canales formales:
- ¿Sientes que las decisiones importantes a menudo se toman fuera de los canales formales? Si es así, ¿crees que esto beneficia o perjudica a la organización?

- ¿Puedes describir un ejemplo de una decisión que se haya tomado a través de un proceso informal, fuera de la estructura oficial?
8. Flexibilidad en la interpretación de las reglas:
- ¿Consideras que la organización permite cierta flexibilidad en la interpretación de las reglas y procedimientos? ¿Cómo afecta esta flexibilidad a tu capacidad para realizar tu trabajo?
 - ¿Puedes proporcionar un ejemplo en el que se haya permitido una interpretación flexible de las reglas para lograr un resultado más eficaz?

Sección 3: Dinámica Grupal

9. Colaboración en los equipos:
- ¿Cómo describirías la colaboración dentro de los equipos de trabajo en la organización? ¿Sientes que los miembros de los equipos confían unos en otros?
 - ¿Podrías compartir una experiencia en la que la colaboración efectiva dentro de un equipo haya sido importante para lograr el éxito?
10. Liderazgo dentro de los equipos:
- ¿Cómo emergen los líderes dentro de los equipos de trabajo? ¿Sientes que el liderazgo dentro de los equipos es más colaborativo o autoritario?
 - ¿Has tenido la oportunidad de observar cómo se toman las decisiones dentro de los equipos? ¿Cómo se manejan los desacuerdos en ese contexto?
11. Manejo de conflictos en los equipos:
- ¿Cómo suelen manejar los equipos los conflictos o desacuerdos? ¿Se resuelven de manera constructiva o tienden a generar tensiones duraderas?
 - ¿Podrías dar un ejemplo de cómo se ha manejado un conflicto reciente dentro de tu equipo y qué impacto tuvo en el rendimiento?
12. Toma de decisiones conjunta:
- ¿Crees que la organización fomenta la toma de decisiones conjunta dentro de los equipos? ¿Cuáles son los beneficios o desafíos de este enfoque en tu experiencia?

- ¿Puedes recordar una situación donde la toma de decisiones conjunta llevó a un mejor resultado que si se hubiera hecho individualmente?

Sección 4: Reflexiones finales

13. Evaluación general de la cultura organizacional:

- ¿Cómo describirías la cultura organizacional de la empresa en general? ¿Dirías que está más influenciada por las estructuras formales o informales?
- ¿Qué área crees que necesita más atención para mejorar la efectividad de la cultura organizacional?

14. Relación entre la cultura y el desempeño:

- ¿Sientes que la cultura organizacional actual impacta positiva o negativamente en el desempeño y los resultados de la organización?
- ¿Qué cambios sugerirías en la cultura de la organización para mejorar el rendimiento y la satisfacción de los empleados?

Notas para el entrevistador:

- Escucha atentamente los ejemplos proporcionados por el entrevistado y realiza preguntas de seguimiento para obtener más detalles sobre su experiencia en las tres dimensiones: estructuras formales, estructuras informales, y dinámica grupal.
- Observa la relación entre la cultura formal e informal, y cómo afectan las interacciones dentro de los equipos.
- Evalúa si la organización depende más de su estructura formal o informal para obtener resultados y cómo se manejan las interacciones grupales en ese contexto.

5.4.3. Relevancia del modelo tridimensional de Payne

El Modelo Tridimensional de Payne sugiere que cualquier intento de cambiar la cultura organizacional debe considerar los tres niveles. Si bien las estructuras formales pueden ser más fáciles de modificar (como reescribir políticas o cambiar el organigrama), los cambios en las estructuras informales y las dinámicas grupales requieren un enfoque más profundo y a largo plazo.

Cambio cultural en estructural formales

El cambio puede involucrar la modificación de políticas, procedimientos y normas para alinearlos mejor con los objetivos estratégicos de la organización.

Cambio Cultural en Estructuras Informales

Se requiere un trabajo en la confianza, la comunicación y el liderazgo informal para influir en los comportamientos no escritos que dominan el día a día.

Cambio Cultural en la Dinámica Grupal

Para cambiar las dinámicas grupales, puede ser necesario reconfigurar equipos, fomentar el liderazgo colaborativo, o implementar programas de desarrollo de habilidades de trabajo en equipo

El modelo adquiere relevancia debido a su Integralidad que es el modelo abarca tanto los aspectos visibles como los no visibles de la cultura, proporcionando una visión más holística de cómo funciona una organización. Flexibilidad, ya que puede aplicarse a organizaciones de diferentes tamaños e industrias, ya que no se limita a una estructura organizacional específica, y Énfasis en la interacción, al destacar cómo las tres dimensiones interactúan, el modelo proporciona una comprensión más dinámica y realista de la cultura organizacional.

5.4.4. Críticas al modelo tridimensional de Payne

Las principales críticas que se han identificado sobre este modelo son la complejidad, debido a que la interacción entre las tres dimensiones puede ser difícil de medir o analizar, ya que requiere un enfoque detallado y a menudo subjetivo, y la dependencia del contexto porque las estructuras informales y las dinámicas grupales pueden variar considerablemente de un contexto a otro, lo que hace que los resultados sean difíciles de generalizar.

5.5. Modelo de orientación cultural de Nakata

El Modelo de Orientación Cultural de Nakata (2009) propone un enfoque integral para entender cómo la cultura organizacional influye en el comportamiento de los empleados y, por ende, en el rendimiento y éxito de una organización. Nakata argumenta que las organizaciones no pueden considerarse

entidades culturalmente homogéneas, sino que están formadas por múltiples orientaciones culturales que coexisten y se influyen mutuamente. Este modelo se enmarca en la investigación sobre la gestión intercultural, y su principal objetivo es identificar cómo las organizaciones pueden alinear sus orientaciones culturales para mejorar el desempeño organizacional en un entorno globalizado y competitivo.

5.5.1. Dimensiones culturales del modelo de Nakata

Dimensiones Culturales

El modelo de orientación cultural de Nakata explora diferentes dimensiones de la cultura organizacional que afectan la forma en que los empleados perciben su entorno de trabajo, toman decisiones, colaboran con otros y enfrentan los desafíos. Estas dimensiones se enfocan en:

Dimensiones culturales

- Orientación hacia el poder y la autoridad: Cómo la organización gestiona la jerarquía y las relaciones de poder.
- Orientación hacia la toma de decisiones: Si se fomenta un proceso de toma de decisiones centralizado o descentralizado.
- Orientación hacia la innovación y el cambio: El grado en que la organización acepta o rechaza la innovación y el cambio.
- Orientación hacia las relaciones interpersonales: Cómo los empleados interactúan y cooperan entre sí dentro de la organización.

Alineación cultural

Nakata sostiene que una de las bases para mantener una cultura organizacional exitosa es la alineación cultural. Esto implica que las diferentes orientaciones culturales dentro de una organización (en cuanto a poder, toma de decisiones, innovación, entre otras) deben estar alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. La falta de alineación cultural puede generar conflictos internos, resistencia al cambio y falta de compromiso por parte de los empleados. Por el contrario, cuando la cultura organizacional está bien alineada con los objetivos, los empleados están más motivados, lo que mejora el rendimiento.

Adaptación al entorno externo

El modelo también pone un fuerte énfasis en la adaptación cultural. En un mundo empresarial cada vez más globalizado, las organizaciones deben ser capaces de adaptar su cultura organizacional a diferentes contextos internacionales. Nakata destaca la importancia de la adaptación en entornos multi-culturales, donde las empresas deben ajustarse a los contextos locales, y a las expectativas culturales de los empleados y socios internacionales. La capacidad de adaptación cultural permite a las organizaciones operar eficazmente en distintos mercados, atraer y retener talento diverso.

Cultura focalizada en el cliente

Otra dimensión importante del modelo de Nakata es la orientación cultural hacia el cliente. Este enfoque subraya la importancia de que las organizaciones desarrollen una cultura orientada a satisfacer las necesidades del cliente. Nakata argumenta que, en el entorno competitivo actual, las empresas que ponen al cliente en el centro de su cultura organizacional tienden a ser más exitosas. Esta orientación cultural hacia el cliente involucra una buena relación con los consumidores, y la capacidad de ajustar productos, servicios y procesos para alinearse mejor con las expectativas del mercado.

5.5.2. Aplicación del modelo de Nakata en las organizaciones

El modelo de orientación cultural de Nakata se aplica principalmente en organizaciones multinacionales o aquellas que buscan operar en un entorno global. Permite a los líderes identificar qué dimensiones culturales están influyendo en el comportamiento de sus empleados y si esas orientaciones culturales están alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

Para aplicar el modelo de Nakata, las organizaciones deben:

- **Evaluar sus orientaciones culturales:** Identificar qué orientación predomina en cada dimensión cultural y cómo impacta en el rendimiento de la organización.
- **Alinear la cultura organizacional con los objetivos estratégicos:** Asegurar que la cultura organizacional respalde los objetivos comerciales y estratégicos.
- **Adaptar la cultura a los diferentes contextos internacionales:** Implementar cambios culturales que permitan una operación efectiva en diferentes mercados, adaptando la toma de decisiones, la estructura de poder y la innovación a las necesidades del contexto local.
- **Centrarse en la cultura del cliente:** Desarrollar una cultura que priorice las necesidades del cliente y que se ajuste de manera dinámica a las demandas cambiantes del mercado.

Encuesta diseñada acorde con el modelo de Nakata

Esta encuesta está diseñada para diagnosticar las orientaciones culturales dentro de la organización en relación con las dimensiones: orientación hacia el poder, orientación hacia la toma de decisiones, orientación hacia la innovación y el cambio, y orientación hacia las relaciones interpersonales.

Tabla 5.5

Encuesta para diagnosticar la cultura organizacional bajo el Modelo de Nakata

Instrucciones

A continuación, se presentan varias afirmaciones sobre la cultura organizacional de tu empresa. Indica tu grado de acuerdo con cada afirmación utilizando la siguiente escala de Likert:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

	A. Orientación hacia el poder	1	2	3	4	5
1	La organización sigue una estructura jerárquica estricta para la toma de decisiones.					
2	Los líderes tienen la última palabra en las decisiones importantes.					
3	Los empleados respetan y siguen las decisiones de la gerencia sin cuestionarlas.					
4	La autoridad está claramente definida y es respetada por todos en la organización.					
	B. Orientación hacia la toma de decisiones	1	2	3	4	5
1	Las decisiones importantes se toman de manera centralizada, en los niveles más altos.					
2	Los empleados tienen poca participación en el proceso de toma de decisiones.					
3	La toma de decisiones es rápida y no involucra muchos niveles jerárquicos.					
4	La empresa fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones.					
	C. Orientación hacia la innovación y el cambio	1	2	3	4	5
1	La organización fomenta la innovación en todos los niveles.					
2	La empresa es abierta a cambiar procesos y estrategias si es necesario.					
3	Los empleados son incentivados a proponer nuevas ideas y soluciones.					
4	Existe resistencia al cambio dentro de la organización.					
	D. Orientación hacia las relaciones interpersonales	1	2	3	4	5
1	La organización fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre sus empleados.					
2	Las relaciones entre los empleados son armoniosas y colaborativas.					
3	La comunicación entre los distintos niveles de la organización es abierta y accesible.					
4	Los conflictos entre empleados se resuelven de manera constructiva y efectiva.					

Nota: Elaborado por los autores de acuerdo con Nakata (2009)

Descripción de las dimensiones

Orientación hacia el poder: Esta dimensión evalúa cómo la organización gestiona el poder y la autoridad, y si sigue una estructura jerárquica o más distribuida. Ejemplos de afirmaciones: “La autoridad está claramente definida”, “Los empleados respetan las decisiones de la gerencia sin cuestionarlas”.

Orientación hacia la toma de decisiones: Evalúa si la organización centraliza la toma de decisiones o involucra a todos los niveles. Esta dimensión también mide la rapidez y eficiencia del proceso de decisiones. Ejemplos de afirmaciones: “La empresa fomenta la participación de los empleados”, “Las decisiones importantes se toman en los niveles más altos”.

Orientación hacia la innovación y el cambio: Mide el grado en que la organización fomenta la innovación, la creatividad, y su apertura hacia el cambio. Ejemplos de afirmaciones: “La organización fomenta la innovación”, “Existe resistencia al cambio”.

Orientación hacia las relaciones interpersonales: Evalúa cómo la organización maneja las relaciones entre los empleados, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos. Ejemplos de afirmaciones: “La organización fomenta el trabajo en equipo”, “Los conflictos se resuelven de manera constructiva”.

Interpretación de resultados

- Alta puntuación en orientación hacia el poder: Indica una estructura jerárquica marcada y respeto hacia la autoridad.
- Alta puntuación en orientación hacia la toma de decisiones: Sugiere una organización que fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones, o si se mantiene centralizada.
- Alta puntuación en orientación hacia la innovación y el cambio: Muestra una organización abierta a la innovación y al cambio, o indica una resistencia si las puntuaciones son bajas.
- Alta puntuación en orientación hacia las relaciones interpersonales: Indica un ambiente de trabajo colaborativo con relaciones constructivas entre los empleados.

Entrevista de profundidad diseñada acorde con el modelo de Nakata

Esta entrevista está orientada a explorar cómo las diferentes orientaciones culturales —hacia el poder, toma de decisiones, innovación y cambio, y relaciones interpersonales— influyen en el comportamiento organizacional.

Entrevista a profundidad para diagnosticar la cultura organizacional (Modelo de Nakata)

Instrucciones

La siguiente entrevista tiene como objetivo conocer tu percepción sobre la cultura organizacional de tu empresa. Nos interesa entender cómo se gestionan las relaciones de poder, la toma de decisiones, la innovación y las relaciones interpersonales en tu entorno laboral. Por favor, responde con ejemplos específicos cuando sea posible.

Sección 1: Orientación hacia el poder

1. Jerarquía y relaciones de poder:

- ¿Cómo describirías la estructura de poder en tu organización? ¿Crees que la autoridad está bien definida y respetada por todos los empleados?
- ¿En qué medida los empleados tienen libertad para tomar decisiones dentro de su ámbito de trabajo, o se requiere siempre la aprobación de superiores?

2. Rol de los líderes en la toma de decisiones:

- ¿Qué tan involucrados están los líderes en la toma de decisiones cotidianas? ¿Crees que tienen un rol central en todas las decisiones importantes?
- ¿Podrías compartir un ejemplo donde la estructura de poder haya facilitado o dificultado la toma de decisiones?

3. Respeto a la autoridad:

- ¿Cómo se manejan los desacuerdos con las decisiones tomadas por los líderes? ¿Crees que los empleados pueden expresar su desacuerdo sin repercusiones negativas?
- ¿Podrías proporcionar un ejemplo de cómo se ha gestionado un conflicto de poder en tu organización?

Sección 2: Orientación hacia la toma de decisiones

4. Centralización de la toma de decisiones:

- ¿Sientes que las decisiones importantes en tu organización se toman en los niveles más altos, o hay oportunidades para que todos los empleados participen en el proceso de toma de decisiones?
- ¿En qué situaciones has observado que las decisiones se centralizan y qué impacto ha tenido esto en la eficiencia de la organización?

5. Participación de los empleados en la toma de decisiones:

- ¿Crees que los empleados tienen voz en la toma de decisiones estratégicas u operativas? ¿Cómo describirías su nivel de participación?
- ¿Podrías dar un ejemplo donde los empleados hayan tenido una participación en el proceso de toma de decisiones?

6. Rapidez y eficiencia en la toma de decisiones:

- ¿Sientes que el proceso de toma de decisiones es ágil o se ralentiza debido a los múltiples niveles jerárquicos?
- ¿Puedes describir una situación donde la toma de decisiones rápida o lenta haya afectado el rendimiento de la organización?

Sección 3: Orientación hacia la innovación y el cambio

7. Cultura de innovación:

- ¿Crees que la organización fomenta la innovación y la creatividad? ¿Cómo se promueve esto en el día a día?
- ¿Podrías compartir algún ejemplo donde tu organización haya implementado una idea o solución innovadora?

8. Resistencia al cambio:

- ¿Cómo se gestionan los cambios dentro de la organización? ¿Hay resistencia a cambiar procesos, estrategias o estructuras cuando es necesario?
- ¿Puedes recordar un ejemplo donde la resistencia al cambio haya impactado negativamente en la organización, o, por el contrario, un caso donde la empresa haya sido abierta al cambio?

9. Incentivos para la innovación:

- ¿Sientes que la organización incentiva a los empleados a proponer nuevas ideas? ¿Cómo se recompensa la creatividad?

- ¿Podrías describir una situación en la que hayas propuesto o implementado una nueva idea, y cómo fue recibida por la organización?

Sección 4: Orientación hacia las relaciones interpersonales

10. Trabajo en equipo y colaboración:

- ¿Cómo describirías la colaboración entre los empleados? ¿Sientes que la organización fomenta el trabajo en equipo y la cooperación?
- ¿Podrías compartir un ejemplo donde el trabajo en equipo haya sido importante para lograr los objetivos organizacionales?

11. Calidad de las relaciones interpersonales:

- ¿Cómo percibes las relaciones entre compañeros de trabajo? ¿Existe un ambiente armonioso y colaborativo o tienden a generarse conflictos?
- ¿Podrías describir cómo se gestionan los conflictos entre empleados y qué función cumple la cultura organizacional en esto?

12. Comunicación interna:

- ¿Cómo describirías la calidad de la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización? ¿Es abierta y accesible?
- ¿Puedes proporcionar un ejemplo donde la comunicación haya sido importante para resolver un problema o mejorar un proceso?

Sección 5: Reflexiones finales

13. Evaluación general de la cultura organizacional:

- En general, ¿cómo describirías la cultura organizacional de tu empresa? ¿Cuál de las orientaciones (poder, toma de decisiones, innovación, relaciones interpersonales) crees que tiene más influencia en el comportamiento de los empleados?
- ¿Qué cambios te gustaría ver en la cultura de la organización para mejorar el rendimiento o el bienestar de los empleados?

14. Impacto de la cultura en el desempeño organizacional:

- ¿Cómo crees que la cultura organizacional actual afecta el desempeño general de la empresa? ¿Sientes que las orientaciones culturales están alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa?
- ¿Qué cambios sugerirías para alinear mejor la cultura con el éxito a largo plazo de la organización?

Notas para el entrevistador:

- Profundiza en las respuestas del entrevistado y haz preguntas de seguimiento para obtener una comprensión más clara de cada orientación cultural.
- Observa cómo las diferentes orientaciones culturales (poder, toma de decisiones, innovación y relaciones interpersonales) interactúan entre sí y cómo afectan el comportamiento organizacional.
- Registra los ejemplos específicos proporcionados por el entrevistado para evaluar la coherencia entre la cultura organizacional percibida y los valores estratégicos de la empresa.

Este formato de entrevista a profundidad permite explorar cómo las orientaciones culturales definidas por Nakata (2009) influyen en la dinámica organizacional, proporcionando una herramienta valiosa para evaluar las áreas de mejora y alineación cultural dentro de la organización.

5.5.3. Relevancia del modelo de Nakata

El modelo de Nakata es relevante para las organizaciones, ya que se basa en la idea de que la eficacia organizacional depende de cómo las diferentes orientaciones culturales interactúan y se alinean con los objetivos estratégicos. Una organización que no presta atención a sus orientaciones culturales corre el riesgo de generar conflictos internos y reducir su eficacia. Además, las empresas que no logran alinear sus orientaciones culturales con los cambios del entorno externo pueden volverse rígidas e incapaces de adaptarse a los desafíos del mercado.

El modelo ofrece una herramienta útil para gestionar la diversidad cultural en organizaciones globales. Al entender las diferentes orientaciones culturales, las organizaciones pueden implementar prácticas de gestión intercultural que promuevan la cooperación y el entendimiento entre empleados de diferentes contextos. En el ámbito global, Nakata también destaca la necesidad de que las organizaciones desarrollen sensibilidad cultural para atraer y retener talento en mercados internacionales.

La orientación hacia la innovación es importante para el crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones en entornos dinámicos. Las empresas que fomentan una cultura orientada al cambio y la innovación son más propensas

a adaptarse y prosperar en mercados cambiantes. Nakata argumenta que las organizaciones deben diseñar estrategias que promuevan la creatividad, la innovación y la flexibilidad en sus culturas organizacionales.

5.5.4. Críticas al modelo de Nakata

Aunque el modelo de Nakata es útil para organizaciones globales, algunos críticos argumentan que la complejidad cultural dentro de las organizaciones puede ser difícil de medir y gestionar de manera efectiva. Además, el modelo no profundiza en cómo las tensiones entre diferentes orientaciones culturales pueden resolverse a nivel operativo, lo que podría generar problemas en su implementación práctica. Otro desafío es que, en empresas altamente centralizadas o tradicionales, el proceso de alinear las orientaciones culturales con los objetivos estratégicos puede requerir un cambio cultural profundo y prolongado, que no siempre es fácil de lograr.

5.6. Modelo de tipología cultural de Felcman y Góngora

Felcman y Góngora (1995) desarrollan un instrumento que permite diagnosticar la cultura predominante en las organizaciones mediante la aplicación de una encuesta que contiene preguntas semiestructuradas y abiertas. La metodología se basa en los aportes teóricos de Schein, Bennis, Hofstede y Denison, así como en el modelo de los denominados tipos culturales de Blake y Mouton (1964) y Reddin. Además, se incluye la tipología cultural de Sethia y Von Glinow, lo que permite identificar cinco tipos culturales dentro de las organizaciones: 1) Paternalista, 2) Apática, 3) Anómica, 4) Exigente, y 5) Integrativa.

Según Blake y Mouton (1964), citados por Villar y Vargas (2016), en las organizaciones existen dos estilos de dirección: orientados a las personas y orientados a las tareas. Esta tipología se representa en una matriz denominada el “GRID gerencial”, la cual plantea cinco estilos de dirección: 1) dirección de hacer estrictamente lo mínimo, 2) dirección de club de campo, 3) estilo administrador, 4) dirección de autoridad y obediencia, y 5) dirección de trabajo en equipo. En suma, los autores insisten en que las organizaciones no poseen un estilo de dirección óptimo; pero la dirección es responsable de lograr el equilibrio entre la orientación a las personas y a las tareas.

De manera similar, Góngora y Nóbile (2008) y Góngora (2003), citados en Marrón (2015), tomando como base los índices culturales de Hofstede (1999), agrupan los símbolos, héroes y rituales dentro del concepto de “prácticas” y destacan que la cultura organizacional se sostiene en los valores. Por consiguiente, se analizan los tipos culturales de acuerdo con: 1) la distancia jerárquica, 2) la relación entre lo individual y lo colectivo, 3) la relación con el emprendimiento/masculinidad y la relación con la preservación/feminidad, y 4) la tolerancia a la incertidumbre.

En definitiva, las dimensiones expuestas no son prescriptivas; es decir, pueden ser buenas o malas dependiendo del objetivo que se busca a través de la estrategia (Carrillo, 2019). Góngora, N., & Zaidman, L. (2018), Góngora, N., Pérez-Ruffa, A., & Gelonch, G. (2017), Góngora, N., Zaidman, M. L., & Alconada, M. (2019), Góngora, N., & Tapia Marchiori, S. (2021b), Góngora, N., Nóbile, C., & Alconada, M. (2021c), Góngora, N. (s/f).

5.6.1. Dimensiones del modelo de Felcman y Góngora

El modelo de cultura organizacional de Felcman y Góngora define diez dimensiones que permiten diagnosticar la cultura organizacional de una entidad. Estas dimensiones ayudan a determinar el tipo de cultura predominante dentro de una organización y proporcionan una herramienta efectiva para medir la relación entre la cultura y el desempeño organizacional. Las dimensiones se describen a continuación.

Dimensiones culturales de Denison

- **Dirección:** Esta dimensión examina cómo los líderes se relacionan con sus subordinados, abarcando desde estilos de liderazgo autoritarios hasta participativos.
- **Cambio:** Analiza cómo la organización enfrenta los cambios externos, ya sea de manera proactiva o reactiva.
- **Remuneración:** Evalúa el sistema de compensación dentro de la organización, incluyendo recompensas individuales y grupales.
- **Planeación:** Mide el grado de planificación en la organización, ya sea estructurada o improvisada.
- **Información:** Examina el flujo y la transparencia de la información dentro de la organización.
- **Control:** Observa cómo se gestionan los errores y los mecanismos de control implementados.
- **Horizonte temporal:** Analiza si la organización planifica a corto, mediano o largo plazo.

- Contenido de las tareas: Evalúa la naturaleza de las tareas desarrolladas por los empleados, desde tareas rutinarias hasta tareas creativas e innovadoras.
- Posibilidades de éxito: Mide los indicadores percibidos de éxito dentro de la organización, como el compromiso y los resultados.
- Criterios de éxito: Examina cómo se definen y comunican los objetivos y logros dentro de la organización.

5.6.2. Tipología cultural del modelo de Felcman y Góngora

Según Felcman y Góngora, las diez dimensiones permiten clasificar la cultura organizacional en cinco tipos básicos: Paternalista, Apática, Anómica, Exigente e Integrativa, proporcionando un marco sólido para el diagnóstico cultural y su relación con el desempeño financiero y organizacional. Cada una de estas culturas representa un conjunto de valores, normas y prácticas que determinan la forma en que los empleados interactúan y toman decisiones dentro de la organización (Góngora, N. (2003, 2008, 2019, 2021a, s/f), Góngora, N., & Nóbile, C. (2008), Góngora, N., & Reija, L. (2013), Góngora, N., Reija, L., & Larrivey, M. (2013), Góngora, N., & Reija, L. (2015), Góngora, N., Nóbile, C., & Reija, L. (2014), Góngora, N., & Zaidman, L. (2018), Góngora, N., Pèrez-Ruffa, A., & Gelonch, G. (2017), Góngora, N., Zaidman, M. L., & Alconada, M. (2019), Góngora, N., & Tapia Marchiori, S. (2021b), Góngora, N., Nóbile, C., & Alconada, M. (2021c), Góngora, N. (s/f).

Cultura paternalista

La cultura paternalista se caracteriza por un estilo de liderazgo donde la autoridad se centraliza en la figura del líder o la alta dirección, que adopta una postura protectora hacia los empleados, como un “padre” hacia sus hijos. En esta cultura, los líderes asumen la responsabilidad del bienestar de los empleados, pero se espera que estos sigan las decisiones sin cuestionar. Este tipo de cultura puede ser eficaz en organizaciones donde el liderazgo centralizado es fuerte, pero puede limitar la innovación y la iniciativa individual (Carrillo, 2019).

Características cultura paternalista

- Jerarquía fuerte: Los empleados dependen en gran medida de las decisiones de los superiores.
- Bajo empoderamiento: Los empleados no suelen tener mucha autonomía para tomar decisiones.
- Lealtad a cambio de protección: Los empleados son leales a la organización, y esta les ofrece estabilidad y beneficios, pero no necesariamente oportunidades de crecimiento profesional.
- Resistencia al cambio: La organización puede ser conservadora y lenta en la adaptación a nuevas ideas o enfoques.

Cultura apática

La cultura apática es una de las más problemáticas, ya que se caracteriza por una falta de motivación y desinterés generalizado entre los empleados. Las organizaciones con esta cultura suelen carecer de objetivos claros y los empleados muestran un bajo compromiso con su trabajo y con la organización en general. Las organizaciones con una cultura apática suelen tener dificultades para alcanzar sus objetivos, ya que la falta de compromiso y motivación afecta directamente la productividad y la calidad del trabajo.

Características cultura apática

- Desinterés generalizado: Los empleados no están motivados para trabajar más allá de lo mínimo requerido.
- Falta de dirección: La organización carece de metas claras y los empleados no saben hacia dónde se dirigen.
- Baja cohesión: Los equipos tienden a trabajar de manera aislada, sin una colaboración efectiva.
- Poca innovación: La organización no fomenta la innovación ni la mejora continua, y los empleados no se sienten impulsados a proponer mejoras.

Cultura anómica

La cultura anómica se caracteriza por una ausencia de normas claras o principios éticos que guíen el comportamiento de los empleados. En este tipo de cultura, no hay reglas establecidas y, en algunos casos, puede haber una confusión generalizada sobre lo que se espera de los empleados. Esta cultura genera inestabilidad, ya que los empleados no tienen un marco claro dentro del cual trabajar y la falta de normas puede derivar en conductas ineficientes y conflictivas.

Características cultura anómica

- Ausencia de normas claras: No existen reglas definidas o las que existen no se aplican de manera uniforme.
- Falta de cohesión: Los empleados operan sin un sentido común de propósito o dirección.
- Inseguridad y caos: El ambiente de trabajo puede ser caótico debido a la falta de dirección y control.
- Ambigüedad en la toma de decisiones: No hay criterios establecidos para la toma de decisiones, lo que genera confusión e incertidumbre.

Cultura exigente

La cultura exigente se caracteriza por un enfoque en los resultados y el alto rendimiento. En este tipo de cultura, los empleados son desafiados constantemente a alcanzar altos estándares, y el éxito se mide principalmente por la productividad y el logro de los objetivos organizacionales. Aunque este tipo de cultura puede impulsar la productividad y los logros a corto plazo, también puede generar un ambiente de estrés elevado si los empleados no cuentan con el apoyo necesario o si las metas son percibidas como inalcanzables.

Características Cultura Exigente

- Alta orientación a los resultados: El desempeño y los resultados son la principal prioridad.
- Competitividad: Se fomenta la competencia entre los empleados, y el éxito individual se valora altamente.
- Exigencias elevadas: Se establecen metas ambiciosas que los empleados deben alcanzar, lo que puede generar un ambiente de alta presión.
- Recompensas basadas en el rendimiento: Los incentivos y recompensas están alineados con los logros de los empleados.

Cultura integrativa

La cultura integrativa es una de las más equilibradas y efectivas, ya que combina un alto compromiso de los empleados con un ambiente colaborativo y orientado a los resultados. Las organizaciones con este tipo de cultura valoran tanto el desempeño como el bienestar de sus empleados, y promueven un enfoque integrador que busca el crecimiento tanto individual como organizacional. La cultura integrativa es considerada una de las más exitosas, ya que permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos sin comprometer la satisfacción y el bienestar de los empleados. Este enfoque equilibrado genera

compromiso y cohesión, lo que fortalece la capacidad de adaptación y el crecimiento sostenido.

Características cultura integrativa

- Colaboración: Se fomenta el trabajo en equipo y la participación de todos los empleados en la toma de decisiones.
- Balance entre resultados y bienestar: La organización valora tanto los resultados como la satisfacción y el bienestar de los empleados.
- Fomento de la innovación: Los empleados son alentados a proponer ideas y a innovar en sus funciones.
- Alto compromiso: Los empleados sienten que forman parte de la organización y están motivados para contribuir a su éxito.

Figura 5.3

Tipos de cultura organizacional Felcman y Góngora

ORIENTACION A LAS PERSONAS	Cultura PATERNALISTA Prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales por sobre la orientación a los resultados, objetivos y metas. Se asocia con el cuidado del bienestar de los miembros componentes de la organización, la lealtad entre la gente y la organización, la receptividad frente a las demandas de los empleados, los altos niveles de seguridad en las funciones, la complacencia hacia la autoridad, el ambiente familiar y amigable y la buena comunicación entre los distintos niveles jerárquicos.	Cultura INTEGRATIVA Supone una adecuada combinación entre altos niveles de orientación a la gente y altos niveles de orientación a los resultados, lo cual implica dirección estratégica, visión, compromiso, consistencia, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, comunicación interna fluida y una alta preocupación por el desempeño, tanto individual como grupal. Se trata de aprender de los errores y sacar provecho de los conflictos.
	Cultura APÁTICA Se expresa como sinónimo de desinterés y falta de involucramiento, la indiferencia por el comportamiento de la gente, el estado de incertidumbre y confusión, la pérdida de entusiasmo, la ausencia de recompensas para premiar los éxitos, la poca seguridad laboral que a su vez determina el escaso interés por el futuro y la preocupación excesiva por lo inmediato centrada principalmente en evitar el despido. Se tiene la sensación de estar a la deriva.	Cultura EXIGENTE Se hace hincapié en un vínculo laboral que podríamos calificar de demandante e inflexible, esencialmente basado en la fijación de objetivos y la exigencia de su cumplimiento. De este modo, se incentiva la competencia interna y la insensibilidad frente a las necesidades de los otros. Se prioriza la eficiencia y los aportes individuales, se juzga y se premia o castiga por lo que se produce, y se coloca un especial énfasis en los resultados. Los sistemas de premios y castigos se establecen sobre la base del cumplimiento de objetivos fijados, poniendo acento en una fuerte remuneración variable que prevea el grado de realización de estos.
	Cultura ANÓMICA Prioriza la excesiva prudencia en la administración, la tendencia a escribir más que a hablar, el conservadurismo y apego a las normas y reglas, la tendencia a evitar el conflicto, la subestimación de la necesidad de innovar, la implementación de mayores controles frente a los errores, la poca comunicación entre jerarquías y diferentes sectores de la organización.	

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS

Nota. Tomado de Carrillo (2019) de acuerdo con Sethia y Von Glinow (1985), Felcman et al. (2012), Góngora et al. (2014), Marrón (2015).

5.6.3. Aplicación del modelo de Felcman y Góngora en las organizaciones

Este modelo proporciona un marco integral para evaluar y comprender la cultura organizacional en función de sus características principales. Cada una de las cinco tipologías culturales (Paternalista, Apática, Anómica, Exigente e Integrativa) representa una forma diferente de gestionar las relaciones laborales, la motivación de los empleados y la orientación hacia los objetivos organizacionales, tal como se presenta en la Tabla 5.6 la estructura de las dimensiones culturales en cada tipología. Este modelo es útil para diagnosticar el estado actual y deseado de la cultura organizacional y, cuando es necesario, implementar cambios que alineen mejor la cultura con los objetivos estratégicos y el desempeño esperado.

- **Clasificación cultural amplia:** El modelo de Felcman y Góngora es único en cuanto a que clasifica a las organizaciones en cinco tipologías culturales bien definidas: Paternalista, Apática, Anómica, Exigente e Integrativa. Esto contrasta con otros modelos, como el de Denison, que no ofrece una clasificación tipológica formal, o el de Deal y Kennedy, que utiliza cuatro tipologías basadas en el riesgo y el feedback.
- **Enfoque en las Dimensiones Internas:** Las diez dimensiones que utiliza Felcman y Góngora ofrecen una vista detallada de las prácticas internas, algo que no es tan exhaustivamente abordado en los otros modelos. Estas dimensiones permiten un análisis profundo de cómo el liderazgo, la planificación, la remuneración y el control afectan la cultura y el desempeño organizacional.
- **Relación Directa con el Desempeño:** Si bien otros modelos, como el de Denison, relacionan la cultura con el desempeño organizacional, Felcman y Góngora hacen hincapié en cómo cada tipo de cultura (por ejemplo, la cultura exigente o integrativa) puede influir directamente en el compromiso de los empleados y los resultados organizacionales, lo que permite una visión más práctica y aplicable.

Tabla 5.6

Tipología cultural de Felcman y Góngora de acuerdo con las dimensiones culturales

	PATERNALISTA	APÁTICA	ANÓMICA	EXIGENTE	INTEGRATIVA
	En general consulta con sus colaboradores antes de tomar sus decisiones. Escucha sus consejos, los tiene en cuenta y luego anuncia su decisión. Espera que todos trabajen lealmente en su implementación, aunque esta decisión no se corresponda con el consejo que le dieron sus colaboradores	En general toma las decisiones rápidamente pero antes de seguir adelante trata de explicárselas a sus colaboradores. Les da las razones de esas decisiones y responde a las preguntas que le hacen	En general toma las decisiones de manera rápida y según convenga a las circunstancias. Por este motivo, las decisiones pueden parecer poco adecuadas y contradictorias. No consulta con sus colaboradores, ni los reúne para comentarles acerca de las decisiones tomadas. Los colaboradores se enteran de lo decidido de manera casual y por vías informales	En general toma las decisiones en forma rápida y se comunica a sus colaboradores en forma clara y firme. Espera de ellos que lleven adelante sus decisiones lealmente y sin poner obstáculos	Cuando se debe tomar una decisión importante reúne a sus colaboradores para discutir el tema. Considera todos los puntos de vista y trata de que todos estén de acuerdo con la decisión. Si todos (incluido él mismo) están de acuerdo, toma esa decisión como propia. Si no hay consenso, toma la decisión que considera más adecuada
DIRECCIÓN					
	Vemos las cosas que cambian en la realidad y nos adaptamos a los cambios en forma gradual	Evitamos que los cambios de la realidad afecten la manera habitual de hacer las cosas en la organización	Evitamos que los cambios de la realidad puedan hacer que la organización desaparezca	Estudiamos cómo puede llegar a cambiar la realidad, teniendo información proyectada sobre el futuro	Imaginamos permanentemente cuales cambios van a ocurrir y aprender de qué forma enfrentarlos
CAMBIO	Cada tanto su jefe le otorga un aumento por el esfuerzo realizado	Existe un escalafón o estructura de remuneración fija, para que cada puesto de trabajo sea pagado por lo que realmente vale en comparación con los demás	Las remuneraciones se fijan según las circunstancias y la evolución de la organización (años buenos, remuneraciones buenas; años malos, remuneraciones malas)	Además de la remuneración fija existe otra variable según los resultados individuales obtenidos	Además de la remuneración fija existe otra variable según los resultados individuales y grupales obtenidos
REMUNERACIÓN					
	Se siguen las directivas que establecen las máximas autoridades de la organización	Se planifican las actividades según lo establecen las normas y procedimientos	En general no se planifica. Se resuelven los problemas a medida que estos se van planteando	Se fijan los objetivos y se evalúa su cumplimiento a través de resultados	Se participa en grupos de trabajo para planificar el futuro
PLANIFICACIÓN					

	PATERNALISTA	APÁTICA	ANÓMICA	EXIGENTE	INTEGRATIVA
INFORMACIÓN	La información circula de manera restringida entre las personas consideradas "de confianza"	Está disponible sólo la información que establecen las normas y procedimientos	3La información es obtenida de manera casual	Está disponible sólo la información relacionada estrictamente con objetivos y resultados	La información es transparente, está disponible, es de todo tipo y circula libremente
CONTROL	Dejar pasar el error. No se producen sanciones	Establecer mayores controles	Aprovechar la oportunidad para "quitarse de encima" al que lo cometió	Llamar la atención y señalar la distancia entre los objetivos comprometidos y su cumplimiento.	Sacar experiencia del error para no volver a cometerlo
HORIZONTE TEMPORAL	El pasado. ("Lo que se hizo")	Lo inmediato. ("Lo que hay que hacer esta semana o este mes")	Sin plazos predefinidos	El futuro cercano ("Lo que hay que hacer este año").	El largo plazo ("lo que hay que hacer dentro de 3 a 5 años")
CONTENIDO TAREAS	Las tareas varían según los criterios que emplea el jefe para asignarlas	Las tareas en general son rutinarias	Las tareas varían de acuerdo con las circunstancias	Las tareas son fuertemente desafiantes y competitivas. Hay que alcanzar los objetivos establecidos	Las tareas son creativas e innovadoras
POSIBILIDADES DE ÉXITO	Comportamiento honesto. Respeto por los que fundaron e hicieron grande a la organización. El valor de la palabra empeñada. El compromiso de la gente que trabaja en ella.	Solidez económica (Tener un buen presupuesto). Prudencia en las decisiones. Confiabilidad en los procesos administrativos	Eliminación de las decisiones sin sentido. Eliminación de las situaciones inciertas. Eliminación de las debilidades más notorias	Crecimiento continuo. Buenos resultados.	Mentalidad abierta y aprendizaje permanente. Tener buen capital humano. Agresividad en las políticas que se imprimen-tan.
CRITERIOS DE ÉXITO	La gente siente que integra una gran familia	Las rutinas y procedimientos de trabajo están escritos con claridad y son respetados	Las circunstancias de la realidad deben ser favorables	Los objetivos están claros y la gente busca obtener resultados concretos en función de dichos objetivos	Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente

Nota. Tomado de Carrillo (2019) de acuerdo con Felcman y Góngora (1995) y Marrón (2015)

Encuesta de Felcman y Góngora

El modelo propone un cuestionario estructurado para determinar la cultura organizacional y las dimensiones culturales dominantes en una organización, en este instrumento se hace referencia a las preguntas que comprenden las dimensiones culturales y, no se incluyen las relacionadas al trabajo ideal, valores de Hofstede, satisfacción en el trabajo y clima organizacional que también son parte del modelo.

Tabla 5.7

Cuestionario del modelo de Felcman y Góngora

Instrucciones: Marque con una X los aspectos que más se asemejan a la situación real y esperada que sucede en su organización.

A. ¿Cómo se relaciona el jefe con los subordinados? (Indique sólo una).

DIRECCIÓN

¿Con cuál tipo de jefe inmediato preferiría trabajar? (Indique sólo una).

Piense ahora en su jefe inmediato. ¿Cuál de las descripciones se adapta mejor a su jefe inmediato? (Indique sólo una).

Tipo 1: En general toma las decisiones en forma rápida y se les comunica a sus colaboradores en forma clara y firme. Espera de ellos que lleven adelante sus decisiones lealmente y sin poner obstáculos.

☐
☐

Tipo 2: En general toma las decisiones rápidamente pero antes de seguir adelante trata de explicárselas a sus colaboradores. Les da las razones de esas decisiones y responde a las preguntas que le hacen.

☐
☐

Tipo 3: En general consulta con sus colaboradores antes de tomar sus decisiones. Escucha sus consejos, los tiene en cuenta y luego anuncia su decisión. Espera que todos trabajen lealmente en su implementación, aunque esta decisión no se corresponda con el consejo que le dieron sus colaboradores.

☐
☐

Tipo 4: Cuando se debe tomar una decisión importante reúne a sus colaboradores para discutir el tema. Considera todos los puntos de vista y trata de que todos estén de acuerdo con la decisión. Si todos (incluido él mismo) están de acuerdo, toma esa decisión como propia. Si no hay consenso, toma la decisión que considera más adecuada.

☐
☐

Tipo 5: En general toma las decisiones de manera rápida y según convenga a las circunstancias. Por este motivo, las decisiones pueden parecer poco adecuadas y contradictorias. No consulta con sus colaboradores, ni los reúne para comentarles acerca de las decisiones tomadas. Los colaboradores se enteran de lo decidido de manera casual y por vías informales.

B. ¿Cómo afronta la cooperativa los cambios en el contexto organizacional?

CAMBIO	Lo más importante para Ud.	Lo que Ud. Percibe que pasa más frecuentemente en su organización
1. Estudiamos cómo puede llegar a cambiar la realidad, teniendo información proyectada sobre el futuro.		
2. Evitamos que los cambios de la realidad afecten la manera habitual de hacer las cosas en la organización.		
3. Evitamos que los cambios de la realidad puedan hacer que la organización desaparezca.		
4. Imaginamos permanentemente cuales cambios van a ocurrir y aprender de qué forma enfrentarlos.		
5. Vemos las cosas que cambian en la realidad y nos adaptamos a los cambios en forma gradual.		

C. ¿Cómo se recompensa monetariamente al personal por el trabajo cumplido?

REMUNERACIÓN	El mejor para que la organización y tenga éxito	El sistema que se parece más al que existe en su organización
1. Cada tanto su jefe le otorga un aumento por esfuerzo realizado.		
2. Existe un escalafón o estructura de remuneración fija, para que cada puesto de trabajo sea pagado por lo que realmente vale en comparación con los demás.		
3. Las remuneraciones se fijan según las circunstancias y la evolución de la organización (años buenos, remuneraciones buenas; años malos, remuneraciones malas).		
4. Además de la remuneración fija existe otra variable según los resultados individuales obtenidos.		
5. Además de la remuneración fija existe otra variable según los resultados individuales y grupales obtenidos.		

D. ¿Cómo se planifican o no las tareas en la organización?

PLANIFICACIÓN

	El mejor para que la organización y tenga éxito	El sistema que se parece más al que existe en su organización
1. Se planifican las actividades según lo establecen las normas y procedimientos.		
2. Se participa en grupos de trabajo para planificar el futuro.		
3. Se fijan los objetivos y se evalúa su cumplimiento a través de resultados.		
4. Se siguen las directivas que establecen las máximas autoridades de la organización.		
5. En general no se planifica. Se resuelven los problemas a medida que estos se van planteando.		

E. ¿Qué información se encuentra disponible al personal?

INFORMACIÓN

	El mejor para que la organización y tenga éxito	El sistema que se parece más al que existe en su organización
1. La información es transparente, está disponible, es de todo tipo y circula libremente.		
2. La información circula de manera restringida entre las personas consideradas "de confianza".		
3. La información es obtenida de manera casual.		
4. Está disponible sólo la información relacionada estrictamente con objetivos y resultados.		
5. Está disponible sólo la información que establecen las normas y procedimientos.		

F. ¿Cómo reacciona la organización ante los errores cometidos por el personal?

CONTROL

	El mejor para que la organización y tenga éxito	El sistema que se parece más al que existe en su organización
1. Dejar pasar el error. No se producen sanciones.		
2. Sacar experiencia del error para no volver a cometerlo.		
3. Aprovechar la oportunidad para "quitarse de encima" al que lo cometió.		
4. Llamar la atención y señalar la distancia entre los objetivos comprometidos y su cumplimiento.		
5. Establecer mayores controles.		

G. ¿En qué horizonte de tiempo planifica la organización su accionar?

HORIZONTE TEMPORAL

	El mejor para que la organización y tenga éxito	El sistema que se parece más al que existe en su organización
1. El largo plazo ("lo que hay que hacer dentro de 3 a 5 años").		
2. El pasado. ("Lo que se hizo").		
3. Lo inmediato. ("Lo que hay que hacer esta semana o este mes").		
4. El futuro cercano ("Lo que hay que hacer este año").		
5. Sin plazos predefinidos.		

H. ¿Qué tipo de tarea desarrolla el personal en la cooperativa?

CONTENIDO DE LAS TAREAS	El mejor para que la organización y tenga éxito	El sistema que se parece más al que existe en su organización
1. Las tareas varían de acuerdo con las circunstancias.		
2. Las tareas varían según los criterios que emplea el jefe para asignarlas.		
3. Las tareas en general son rutinarias		
4. Las tareas son fuertemente desafiantes y competitivas. Hay que alcanzar los objetivos establecidos.		
5. Las tareas son creativas e innovadoras.		

I. ¿Cuáles son las posibilidades de éxito que se presentan en la cooperativa?

POSIBILIDADES DE ÉXITO	Aspectos más importantes para que una organización tenga éxito	Aspectos que existen más frecuentemente en su organización
1. Solidez económica. Prudencia en las decisiones. Confiabilidad en los procesos administrativos.		
2. Mentalidad abierta y aprendizaje permanente. Tener buen capital humano. Agresividad en las políticas que se implementan.		
3. Comportamiento honesto. Respeto por los que fundaron e hicieron grande a la organización. El valor de la palabra empeñada. El compromiso de la gente que trabaja en ella.		
4. Eliminación de las decisiones sin sentido. Eliminación de las situaciones inciertas. Eliminación de las debilidades más notorias.		
5. Crecimiento continuo y buenos resultados.		

J. ¿Cuáles son los criterios de éxito en qué se sustenta la organización?

CRITERIOS DE ÉXITO	Lo más importante para tener éxito (selecciones solo 1)
1. La gente siente que integra una gran familia.	
2. Las rutinas y procedimientos de trabajo están escritos con claridad y son respetados.	
3. Las circunstancias de la realidad deben ser favorables.	
4. Los objetivos están claros y la gente busca obtener resultados concretos en función de dichos objetivos.	
5. Hay innovación permanente, trabajo en equipo y cooperación entre la gente.	

Nota. Adaptado de Marrón (2015) y Carrillo (2013) de acuerdo con Felcman y Góngora (1995).

5.6.4. Relevancia del modelo de Felcman y Góngora

La relevancia de este modelo radica en su capacidad para identificar tipos culturales específicos que van desde la cultura paternalista, hasta la cultura exigente e integrativa. Estos tipos permiten clasificar y comprender cómo la cultura afecta aspectos fundamentales de la organización, como el liderazgo, las políticas de remuneración, los procesos de toma de decisiones, y las expectativas de crecimiento de los empleados. Además, al incluir diversas dimensiones culturales en el análisis, este modelo permite obtener un panorama más detallado de la cultura organizacional, ofreciendo información útil para la implementación de estrategias de mejora continua. Por otro lado, el modelo también tiene la particularidad de incorporar variables emocionales, como el grado de frustración de los empleados, que a menudo no son consideradas en otros enfoques. Esto permite a las organizaciones tener una visión más amplia de la salud cultural, más allá de los indicadores meramente financieros u operativos.

5.6.5. Críticas al modelo de Felcman y Góngora

A pesar de su relevancia y utilidad, el modelo de Felcman y Góngora también ha recibido algunas críticas y presenta ciertas limitaciones en su aplicación práctica, tales como:

1. Algunos tipos culturales, como la cultura apática o la cultura anómica, pueden resultar insuficientes para describir culturas emergentes en organizaciones innovadoras.

5.7. Matriz comparativa entre los modelos culturales de autores contemporáneos

En la Tabla 5.8, se expone la matriz comparativa de los modelos culturales contemporáneos de Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999), Modelo de Denison (1990), Modelo Tridimensional de la Cultura de Payne (2001), Modelo de Orientación Cultural de Nakata (2009), y Modelo de Cultura Organizacional de Felcman y Góngora (1995).

Tabla 5.8

Matriz comparativa de los modelos culturales de autores contemporáneos

Modelo	Autores	Dimensiones Principales	Características	Aplicación Práctica
Modelo de Valores en Competencia	Cameron & Quinn (1999)	1. Cultura Clan (orientada a las personas) 2. Cultura Adhocrática (innovación) 3. Cultura de Mercado (competencia y resultados) 4. Cultura Jerárquica (control y estabilidad)	Clasifica las culturas organizacionales según dos ejes: flexibilidad vs. control, y orientación interna vs. externa. Resulta en cuatro tipos de culturas organizacionales.	Aplicado para diagnosticar y gestionar el cambio cultural mediante el OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), ampliamente usado en el análisis de la cultura.
Modelo de Denison	Denison (1990)	1. Involucramiento 2. Consistencia 3. Adaptabilidad 4. Misión	Relaciona la cultura organizacional directamente con el rendimiento organizacional, destacando el equilibrio entre la alineación estratégica y la cultura interna.	Usado para medir la efectividad organizacional, vinculando los valores y prácticas de la cultura organizacional con los resultados estratégicos y financieros.
Modelo Tridimensional de la Cultura	Payne (2001)	1. Estructuras Formales 2. Estructuras Informales 3. Dinámica Grupal	Explora cómo las interacciones entre las estructuras formales e informales y la dinámica grupal configuran la cultura organizacional.	Aplicado para diagnosticar la cultura desde una perspectiva integral, evaluando los aspectos visibles y no visibles, incluyendo cómo los equipos colaboran y toman decisiones.
Modelo de Orientación Cultural	Nakata (2009)	1. Orientación hacia el poder 2. Orientación hacia la toma de decisiones 3. Orientación hacia la innovación 4. Orientación hacia las relaciones interpersonales	Evalúa la alineación cultural con los objetivos estratégicos, con énfasis en la capacidad de adaptación y gestión intercultural en entornos globalizados.	Aplicado en organizaciones multinacionales para ajustar las orientaciones culturales al entorno global, fomentando la innovación, la adaptabilidad y la cooperación.
Modelo de Cultura Organizacional	Felcman y Góngora (1995)	1. Cultura Paternalista 2. Cultura Apática 3. Cultura Anómica 4. Cultura Exigente	Clasifica la cultura organizacional según su orientación hacia los resultados y hacia las personas, proporcionando	Usado para diagnosticar la cultura en función de su enfoque en la gestión de personas y resultados,

5. Integrativa	Cultura una estructura flexible de cinco tipos culturales.	comúnmente aplicado en estudios de pymes y sectores tradicionales.
----------------	--	--

Nota. Elaborado por los autores de acuerdo con Cameron & Quinn (1999), Denison (1990), Payne (2001), Nakata (2009) y Felcman y Góngora (1995).

5.7.1. Análisis comparativo de los modelos culturales de autores contemporáneos

1. Enfoque en el rendimiento organizacional

Denison y Cameron & Quinn se centran en cómo la cultura organizacional impacta directamente en el rendimiento organizacional. Denison lo vincula con la consistencia, adaptabilidad y misión, mientras que Cameron y Quinn utilizan el OCAI para diagnosticar las culturas y guiar el cambio.

2. Adaptación y flexibilidad

Nakata y Felcman & Góngora exploran la adaptabilidad cultural. Nakata destaca cómo la cultura debe alinearse con los cambios globales, mientras que Felcman y Góngora analizan cómo las culturas manejan tanto la orientación hacia las personas como hacia los resultados.

3. Orientación hacia la innovación

Nakata y Cameron & Quinn incluyen la innovación como una dimensión relevante. Nakata resalta la importancia de una cultura que fomente la creatividad, mientras que Cameron y Quinn promueven la adhocracia como la cultura orientada a la innovación y el cambio.

4. Interacción entre estructuras formales e informales

Payne se enfoca en cómo las estructuras formales e informales y la dinámica grupal interactúan para formar la cultura organizacional. Su modelo es útil para entender cómo los aspectos no visibles y las relaciones interpersonales afectan la cultura.

5. Clasificación de tipologías culturales

Felcman y Góngora y Cameron & Quinn ofrecen tipologías culturales claras. Felcman y Góngora introducen cinco tipos de cultura que combinan

la orientación hacia las personas y los resultados, mientras que Cameron & Quinn dividen las culturas en cuatro tipos con base en flexibilidad, control y orientación interna o externa.

5.8. Matriz comparativa de modelos culturales de otros autores

En este acápite se presenta una matriz comparativa de otros modelos de cultura organizacional que no han sido analizados particularmente en esta obra, sin embargo, se destacan como herramientas utilizadas para diagnosticar la cultura organizaciones a través de tipologías y/o dimensiones culturales. Estos modelos contribuyen en la teoría y práctica para el análisis de la cultura organizacional y aportan nuevas perspectivas.

Tabla 5.9

Matriz comparativa de otros modelos de cultura organizacional

Modelo	Autores		Dimensiones Principales	Características	Aplicación Práctica
Modelo de Sistemas de Gestión	Rensis de (1961)	Likert	Sistema Explotativo-Autoritario Sistema Benevolente-Autoritario Sistema Consultivo Sistema Participativo	Clasifica los estilos de gestión en función de la participación de los empleados y el tipo de liderazgo ejercido, desde autoritario hasta participativo.	Utilizado para mejorar la gestión de liderazgo en las organizaciones, promoviendo la participación de los empleados en la toma de decisiones.
Modelo de Cultura y Clima Organizacional	Schneider & Reichers (1983)		Política y Estructura Organizacional Apoyo Organizacional Reconocimiento	Diferencia entre cultura organizacional (valores compartidos) y clima organizacional (percepción de los empleados sobre las políticas y prácticas).	Aplicado en la evaluación del impacto del clima y la cultura sobre la satisfacción de los empleados y su rendimiento en el entorno organizacional.
Modelo Cultural de Schwartz	Shalom Schwartz (1992)		Valores Conservadores Valores Autonomistas Valores Jerárquicos Valores Igualitarios	Basado en la clasificación de valores individuales y su impacto en el comportamiento dentro de las organizaciones. Mide el alineamiento entre valores personales y organizacionales.	Usado para analizar el impacto de los valores individuales en las organizaciones y cómo estos afectan la toma de decisiones y la interacción entre empleados.

Modelo de Elementos de Cultura Organizacional	Kilmann, Saxton & Serpa (1985)	Filosofía Organizacional Normas Creencias y Suposiciones Artefactos	Explica cómo los elementos visibles e invisibles de la cultura, como creencias y suposiciones, influyen en el comportamiento organizacional.	Utilizado para identificar las normas y suposiciones subyacentes en una organización que afectan la cultura y la forma en que los empleados interactúan y toman decisiones.
Modelo de Cultura Organizacional	Harrison (1972)	Cultura del Poder Cultura de Roles Cultura de Tareas Cultura de Personas	Clasifica las culturas organizacionales en función de su orientación hacia el poder, los roles, las tareas o las personas.	Aplicado para diagnosticar el tipo de cultura predominante en una organización y ayudar en el desarrollo de estrategias de cambio cultural.
Modelo de la Cultura Organizacional de Trompenaars	Fons Trompenaars (1994)	Universalismo vs. Particularismo Individualismo vs. Comunismo Neutralidad vs. Afectividad Logro vs. Adscripción	Evalúa la cultura en términos de cómo las organizaciones gestionan dilemas como la importancia de los logros personales frente a las relaciones o la neutralidad emocional.	Utilizado en entornos multiculturales para analizar cómo los diferentes valores culturales afectan las organizaciones internacionales y su funcionamiento.
Teoría de los Contratos Psicológicos	Rousseau (1995)	Contratos Transaccionales Contratos Relacionales	Propone que los empleados forman "contratos psicológicos" implícitos con la organización, que influyen en su compromiso y comportamiento en el trabajo.	Aplicado para comprender las expectativas no escritas entre empleados y organizaciones, y su impacto en el comportamiento organizacional y la satisfacción laboral.
Modelo de Estrategias de Cultura Organizacional	Johnson y Scholes (1992)	Historias Símbolos Rutinas y Rituales Estructura Organizacional	Explica cómo las historias, rituales y rutinas organizacionales refuerzan los valores y la cultura de la organización a lo largo del tiempo.	Utilizado para diagnosticar la cultura organizacional en términos de los símbolos y las historias que prevalecen dentro de la organización y su relación con la estrategia.
Modelo de Estilos de Liderazgo Culturales	House (2004)	Carismático Orientado a Equipo Participativo Autónomo	Estudia cómo el liderazgo afecta la cultura organizacional, proponiendo que diferentes estilos	Usado para evaluar el impacto del estilo de liderazgo en la creación y mantenimiento de

			de liderazgo influyen en la cultura de manera distinta.	la cultura organizacional y su alineación con los objetivos estratégicos.
Modelo de Dimensiones Culturales GLOBE	House et al. (2004)	Evitación de la Incertidumbre Colectivismo Institucional Colectivismo Familiar Distancia al Poder	Extensión de las dimensiones de Hofstede, el proyecto GLOBE estudia 9 dimensiones que afectan el liderazgo y el comportamiento organizacional en diferentes culturas nacionales.	Aplicado en estudios internacionales para analizar las diferencias culturales entre países y su impacto en las prácticas de liderazgo y gestión organizacional.

Nota. Elaborado por los autores de acuerdo con Rensis Likert (1961), Schneider & Reichers (1983), Shalom Schwartz (1992), Kilmann et al. (1985), Harrison (1972), Fons Trompenaars (1994), Rousseau (1995), Johnson y Scholes (1992), House (2004) y House et al. (2004).

5.8.1. Análisis comparativo de los modelos culturales

1. Cultura y gestión del liderazgo

Modelo de Likert y Modelo de Estilos de Liderazgo Culturales (House) destacan la importancia del liderazgo en la formación de la cultura organizacional, con Likert clasificando los sistemas de gestión y House enfocándose en cómo los estilos de liderazgo influyen en la cultura. La Teoría de los Contratos Psicológicos también examina cómo la relación entre líderes y empleados, a través de expectativas implícitas, moldea el comportamiento cultural.

2. Impacto de valores y normas

Schwartz y Kilmann, Saxton & Serpa se centran en el análisis de los valores como base de la cultura organizacional. Schwartz evalúa el alineamiento entre valores personales y organizacionales, mientras que Kilmann et al. examinan cómo los elementos invisibles como las creencias afectan la cultura.

3. Cultura y clima organizacional

Schneider & Reichers proponen un enfoque importante diferenciando el clima organizacional (percepciones de los empleados) de la cultura (valores compartidos), permitiendo a las organizaciones diagnosticar tanto las percepciones como los valores.

4. Multiculturalidad y globalización

Trompenaars y House (GLOBE) destacan en entornos multiculturales, proporcionando herramientas para gestionar culturas organizacionales en contextos globales. Ambos modelos son útiles para analizar cómo las diferencias culturales afectan la organización y su rendimiento en mercados internacionales.

5. Elementos simbólicos y narrativos

Johnson y Scholes se enfocan en los símbolos, rituales y rutinas que refuerzan la cultura organizacional a lo largo del tiempo, proporcionando un enfoque valioso para analizar cómo las narrativas organizacionales moldean el comportamiento y los valores compartidos.

5.9. Resumen

El Capítulo 5 ofrece un análisis detallado de varios modelos de cultura organizacional desarrollados por autores reconocidos en la disciplina. Los modelos mencionados incluyen el Modelo de los Valores Competitivos de Cameron y Quinn (1999), el Modelo de Denison (1990), el Modelo Tridimensional de Payne (2001), el Modelo de Orientación Cultural de Nakata (2009) y el Modelo de Cultura Organizacional de Felcman y Góngora (1995).

El Modelo de Valores Competitivos de Cameron y Quinn clasifica las culturas organizacionales en cuatro tipos principales: Cultura de Clan, Cultura de Adhocracia, Cultura de Mercado y Cultura Jerárquica, utilizando dos ejes fundamentales: la orientación hacia la flexibilidad vs. el control y la orientación interna vs. externa. Cada tipo de cultura ofrece una forma diferente de entender la dinámica organizacional, y el modelo permite a las organizaciones identificar su cultura actual y la deseada a través del Cuestionario de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI).

El modelo de Denison destaca la relación entre la cultura organizacional y el rendimiento de una empresa a través de cuatro dimensiones: Misión, Consistencia, Implicación y Adaptabilidad. Cada una de estas dimensiones se enfoca en aspectos específicos de la organización, como la claridad de los objetivos estratégicos, la cohesión interna y la capacidad de respuesta a los cambios. Denison Organizational Culture Survey (DOCS) es un cuestionario diseñado para medir las cuatro dimensiones mencionadas y vincularlas con el desempe-

ño organizacional. Las organizaciones con alta implicación de los empleados tienden a tener mayor cohesión y compromiso, mientras que la adaptabilidad es fundamental para organizaciones que buscan ajustarse a entornos cambiantes.

El modelo tridimensional de la cultura de Payne analiza tres dimensiones de la cultura organizacional: estructuras formales, estructuras informales y dinámica grupal. Este enfoque integral ayuda a las organizaciones a entender los aspectos visibles de la cultura (como reglas y procedimientos), y los aspectos informales, como las relaciones interpersonales y la forma en que los equipos colaboran. Una alta puntuación en estructuras formales sugiere una organización rígida, mientras que una alta puntuación en estructuras informales indica flexibilidad en la interpretación de las normas. La dinámica grupal influye directamente en el trabajo en equipo y en la capacidad de innovación.

El modelo de Nakata se enfoca en cómo las orientaciones culturales, como el poder, la toma de decisiones, la innovación y las relaciones interpersonales, impactan el comportamiento organizacional. Este modelo es particularmente relevante para organizaciones multinacionales, ya que pone énfasis en la adaptación cultural en entornos internacionales. Las organizaciones que alinean sus orientaciones culturales con sus objetivos estratégicos suelen mostrar un mayor rendimiento y cohesión interna.

Por último, el modelo de Felcman y Góngora clasifica la cultura organizacional en cinco tipologías: Paternalista, Apática, Anómica, Exigente e Integrativa. Cada tipo de cultura refleja una combinación particular de orientación hacia las personas y hacia los resultados. El modelo emplea diez dimensiones que abarcan desde el liderazgo hasta el control de errores y la planificación estratégica. Las organizaciones con cultura integrativa tienden a equilibrar el bienestar de los empleados con la consecución de resultados, no obstante, las organizaciones con cultura exigente priorizan la competitividad y los logros individuales.

Este capítulo expone cómo los diferentes modelos contemporáneos ofrecen enfoques diversos y complementarios para diagnosticar y gestionar la cultura organizacional. Cada modelo proporciona herramientas útiles para que las organizaciones identifiquen sus fortalezas culturales y áreas de mejora, facilitando la implementación de cambios que les permitan alinearse mejor con sus objetivos estratégicos y adaptarse a entornos cambiantes.



CAPÍTULO VI

Propuesta del modelo de diagnóstico cultural de las 11-D

6.1. Introducción

Los modelos son formas culturales que las organizaciones acogen para vincular su estructura interna con el entorno y, adaptarse para alcanzar los objetivos establecidos; adaptación que consiste en la forma de ejercer liderazgo, poder, planeación, comunicación, recompensas, tareas y control, entre otros aspectos (Felcman y Blutman, 2011). En esta línea, Fassio (2018) señala que las organizaciones son formaciones sociales estructuradas por miembros que, se articulan a través de funciones para alcanzar objetivos comunes, por ende, el estudio y diseño de modelos, técnicas y herramientas para diagnosticar aspectos de cultura, permite identificar a profundidad las percepciones de los distintos actores involucrados, con el fin de generar teoría, determinar y comprobar conceptos o premisas.

Así, el diseño del modelo para diagnosticar la cultura organizacional se basa en una combinación equilibrada de modelos teóricos que han demostrado ser fundamentales en el campo de la medición y evaluación de la cultura organizacional. El modelo propuesto combina las dimensiones centrales de los modelos más reconocidos en la literatura académica, que poseen enfoques cuantitativos y cualitativos para la medición de la cultura organizacional. A este modelo diseñado los autores del libro lo denominamos “Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11-D”.

6.2. Descripción teórica del enfoque

El modelo de diagnóstico cultural de las 11-D está organizado en torno a las siguientes dimensiones culturales, que provienen de los modelos de diagnóstico y tipologías culturales más reconocidas y con alta fiabilidad de aplicación:

1. Valores competitivos: Evaluación de la cultura organizacional en función de la flexibilidad/control y la orientación interna/externa (Cameron y Quinn).

Modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn (1999): Este modelo, que utiliza el Instrumento de Evaluación de la Cultura (OCAI), clasifica la cultura organizacional en cuatro tipos: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía. Las organizaciones se mueven entre estos valores dependiendo de su necesidad de flexibilidad o estabilidad, y de su enfoque interno o externo. *La*

inclusión de este modelo permite que la encuesta evalúe las tendencias culturales hacia la adaptación o el control, hacia los resultados o las personas.

2. Eficacia organizacional: Enfoque en la alineación entre la cultura y los resultados organizacionales (Denison).

Modelo de Denison (1990): Este modelo relaciona la cultura organizacional con el desempeño organizacional a través de cuatro dimensiones: Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión. *La integración de este modelo ayuda a evaluar la alineación entre la cultura organizacional y los resultados estratégicos de la empresa, estableciendo un claro vínculo entre la efectividad de la cultura y el éxito empresarial.*

3. Estructuras formales e informales: Evaluación de cómo las normas formales e informales y las dinámicas grupales configuran la cultura (Payne).

Modelo Tridimensional de la Cultura de Payne (2001): Este modelo considera tanto las estructuras formales como las informales, como la dinámica grupal. *Su inclusión permite a la encuesta capturar cómo las reglas visibles e invisibles de la organización y las interacciones entre grupos impactan en la cultura organizacional.*

4. Orientación cultural: Evaluación de la alineación entre poder, toma de decisiones, innovación y relaciones interpersonales (Nakata).

Modelo de orientación cultural de Nakata (2009): La evaluación de cómo las organizaciones gestionan el poder, la toma de decisiones, la innovación y las relaciones interpersonales es fundamental en contextos globales. *Este modelo contribuye a medir la alineación de la cultura con los objetivos estratégicos y la capacidad de adaptación de la organización a un entorno en constante cambio.*

5. Tipologías culturales: Identificación del tipo de cultura predominante: paternalista, apática, anómica, exigente e integrativa (Felcman y Góngora).

Modelo de cultura organizacional de Felcman y Góngora (1995): Este modelo clasifica las culturas en cinco: Paternalista, Apática, Anómica, Exigente e Integrativa, basándose en la orientación hacia los resultados y hacia las personas. *Su integración permite una evaluación profunda del equilibrio entre productividad y bienestar en la organización.*

En este diagnóstico de tipología cultura, es necesario considerar que Góngora (2008) y Góngora (2021) señala que en la organización no se presentan tipos culturales puros, sino que las culturas son híbridas, una mezcla entre varios tipos, lo cual se aprecia cuando uno “escarba” en cualquier organiza-

ción y, en cierta manera, lo que tenemos son heterogeneidades. Carrillo (2019) comprobó este precepto de Góngora en el estudio sobre el sector cooperativo de ahorro y crédito ecuatorianas existe el dominio de la cultura híbrida de tipo “integrativa y exigente”.

6. Niveles de Cultura: Evaluación de los artefactos visibles, los valores compartidos y los supuestos básicos.

Modelo de los niveles de cultura de Edgar Schein (1985): Schein identifica tres niveles de cultura: Artefactos (visibles), Valores (compartidos) y Supuestos (inconscientes). *Este modelo se orienta a medir tanto los elementos superficiales como los profundos valores que guían el comportamiento en la organización.*

7. Dimensiones de Hofstede: Análisis del impacto de las diferencias culturales: distancia al poder, colectivismo, aversión a la incertidumbre (Hofstede).

Teoría de Dimensiones Culturales de Hofstede (1991): Hofstede presenta seis dimensiones que afectan la cultura organizacional a nivel internacional: Distancia al Poder, Individualismo/Colectivismo, Masculinidad/Feminidad, Aversión a la Incertidumbre, a Largo Plazo e Indulgencia/Restricción. *Estas dimensiones son fundamentales para analizar cómo las diferencias culturales afectan a la dinámica organizacional.*

8. Riesgo y Retroalimentación: Evaluación de la forma en que las organizaciones manejan el riesgo y cómo retroalimentan los resultados (Deal y Kennedy).

Modelo de Cultura Organizacional de Deal y Kennedy (1982): Este modelo define la cultura organizacional en cuatro tipos de acuerdo con el riesgo y la retroalimentación: Cultura del trabajo duro, Cultura del riesgo, Cultura de proceso y Cultura de apoyo. *La evaluación del riesgo y la retroalimentación es esencial en organizaciones que operan en entornos dinámicos.*

9. Orientación a Resultados/Personas: Evaluación del enfoque hacia los resultados frente al bienestar de los empleados (Sethia y Von Glinow).

Modelo de Sethia y Von Glinow (1985): Este modelo evalúa la orientación hacia las personas y los resultados, y propone cuatro tipos de cultura: Integrativa, Exigente, Paternalista y Apática. *Su inclusión permite medir cómo las organizaciones equilibran sus resultados con el cuidado de sus empleados.*

10. Normas Culturales: Evaluación de las normas constructivas, defensivas y agresivas (Cooke y Lafferty).

Inventario de Cultura Organizacional (OCI) de Cooke y Lafferty (1987): Este modelo mide las normas culturales constructivas, pasivas/defensivas y agresivas/defensivas que afectan el comportamiento organizacional. *Ayuda a identificar las normas influenciadas por la cooperación, la competencia y la productividad.*

11. Adaptabilidad organizacional: Análisis de la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios (Kotter y Heskett).

Modelo de Kotter y Heskett (1992): Este modelo distingue entre culturas adaptativas y no adaptativas, destacando cómo las organizaciones responden a los cambios en su entorno. Su aplicación permite medir la capacidad de la organización para flexible mantenerse y alineada con su entorno competitivo.

6.3. Justificación metodológica del diseño del instrumento del "Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11-D"

El enfoque metodológico sustenta el diseño de la encuesta propuesta que presenta información profunda y precisa sobre aspectos de la cultura organizacional, integrando las mejores prácticas y modelos académicos en este campo. La combinación de dimensiones relevantes y la medición estructurada hacen que el modelo obtenga datos relevantes que apoyen la toma de decisiones y la gestión del cambio cultural en cualquier tipo de organización. De esta manera, el diseño del instrumento se sustenta en los siguientes principios fundamentales:

1. Uso de una escala Likert: Se propone una escala de 5 puntos (1-5) para medir el nivel de acuerdo con cada afirmación. Este enfoque es utilizado ampliamente en la investigación organizacional porque permite cuantificar por percepciones y actitudes de manera efectiva.
2. Combinación de dimensiones múltiples: El uso de múltiples modelos en una sola encuesta logra una visión completa de la cultura organizacional. Cada pregunta está orientada a aspectos específicos de los modelos, proporcionando datos cuantificables que permiten realizar análisis comparativos y diagnósticos detallados.

3. Enfoque multimodal: El cuestionario abarca tanto dimensiones estructurales como las dinámicas interpersonales, por lo que se condice a una evaluación exhaustiva de la cultura organizacional.
4. Diagnóstico amplio y personalizado: El diseño de la encuesta permite ajustar las preguntas a cada tipo de organización de acuerdo con sus necesidades específicas. La flexibilidad para adaptarse a diferentes contextos organizacionales (pymes, multinacionales, sector público/privado) hace que esta herramienta sea aplicable en una amplia gama de organizaciones.
5. Evaluación integral de la cultura: El objetivo de esta encuesta es una evaluación integral que permita identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la cultura organizacional. Los resultados ofrecen un punto de partida para implementar cambios estratégicos que mejoren tanto el rendimiento como el clima organizacional y, sobre todo identificar la cultura dominante y deseada por los miembros de la organización, así como también determinar las dimensiones culturales que prevalecen.

6.4. Estructura de las dimensiones culturales

En el diseño del Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11-D, se presenta a continuación la composición de las preguntas para cada dimensión cultural, explicando su justificación teórica y su relación con los objetivos planteados en cada uno de los modelos que las sustentan.

Tabla 6.1

Estructura de las dimensiones culturales: modelo de diagnóstico cultural de las 11-D

Dimensión	Pregunta	Justificación Teórica
Valores Competitivos Cameron y Quinn (1999)	La organización promueve la flexibilidad y la innovación en la toma de decisiones.	Evalúa la flexibilidad, base en la cultura adhocrática, que valora la innovación. Permite analizar si la organización se adapta rápidamente a los cambios.
	Existe un enfoque claro en los resultados y la competitividad dentro de la organización.	Analiza la orientación hacia los resultados y la competitividad como características de la cultura de mercado, determinando si la organización busca activamente el éxito.

	La organización valora el control y la estabilidad para alcanzar sus metas.	Relacionada con la cultura jerárquica, esta pregunta mide si la organización pone un alto valor en la estabilidad y control para el logro de objetivos estratégicos.
	La colaboración entre los equipos es incentivada para mejorar el desempeño organizacional.	Refleja la cultura de clan, que prioriza la colaboración y el apoyo mutuo para lograr un entorno armónico y el rendimiento colectivo dentro de la organización.
Eficacia Organizacional Denison (1990)	Los empleados están alineados con la misión de la empresa y entienden cómo contribuyen a los objetivos estratégicos.	Evalúa la misión organizacional, uno de los pilares del modelo de Denison, asegurando que los empleados comprenden y están alineados con la dirección estratégica.
	La organización fomenta la adaptabilidad frente a los cambios del entorno.	La capacidad de adaptación es necesaria para la sostenibilidad organizacional en entornos cambiantes, reflejando cómo se gestiona el cambio dentro de la organización.
	Los empleados están comprometidos con el éxito a largo plazo de la organización.	Evalúa el compromiso organizacional, verificando si los empleados están alineados con los objetivos a largo plazo y su nivel de involucramiento en las metas de la empresa.
	La cultura organizacional es consistente con las prácticas diarias en todas las áreas.	La consistencia es un factor crítico en la cultura organizacional. Esta pregunta mide si existe coherencia entre los valores compartidos y las acciones diarias dentro de la organización.
Estructuras Formales e Informales Payne (2001)	Las relaciones informales son necesarias para la efectividad en la toma de decisiones dentro de la organización.	Evalúa el impacto de las estructuras informales en la toma de decisiones. Las interacciones no oficiales pueden ser esenciales para resolver problemas organizacionales y mejorar la dinámica grupal.
	Las normas formales y procedimientos se siguen estrictamente en todas las áreas de la organización.	Mide el cumplimiento de las estructuras formales, asegurando que los procedimientos establecidos se respeten y que las normas sean parte integral de la operación diaria de la empresa.
	Los procesos formales se adaptan cuando las circunstancias lo requieren.	Relaciona la flexibilidad con los procedimientos establecidos, mostrando si la empresa permite excepciones a las normas cuando es necesario para adaptarse a nuevas realidades organizacionales.
	El comportamiento informal entre empleados refuerza la cohesión dentro de los equipos de trabajo.	La cohesión interna es fundamental para el rendimiento organizacional. Esta pregunta mide si las relaciones informales dentro de la empresa promueven un entorno de colaboración y confianza mutua.

Orientación Cultural Nakata (2009)	El liderazgo en la organización se basa en una estructura de poder claramente definida y respetada por los empleados.	Evalúa el poder en la cultura organizacional, verificando si la autoridad está claramente definida y cómo se percibe el respeto por la jerarquía en la estructura organizacional.
	La organización fomenta la innovación y el cambio continuo en los procesos internos.	Relacionada con la orientación a la innovación, esta pregunta mide si la empresa fomenta la creatividad y busca constantemente mejorar sus procesos, adaptándose al entorno dinámico.
	El poder se distribuye de manera equitativa entre los empleados, permitiendo la participación en las decisiones.	Mide la participación en la toma de decisiones, evaluando si los empleados tienen poder para influir y participar en decisiones importantes, un aspecto que denota una cultura abierta y flexible.
	La empresa tiene una clara orientación hacia la cooperación y el trabajo en equipo.	Verifica si la orientación cultural está alineada con el trabajo colaborativo, promoviendo un entorno donde se incentiva el trabajo en equipo como valor organizacional destacado.
Tipologías Culturales Felcman y Góngora (1995)	La cultura organizacional se caracteriza por una fuerte orientación hacia los resultados y la competencia.	Evalúa si la organización adopta una cultura exigente, donde se priorizan los resultados y la competencia interna, una de las tipologías establecidas por Felcman y Góngora.
	Existe una cultura organizacional integrativa, con un enfoque equilibrado en las personas y en el logro de los resultados.	Refleja si la organización adopta una cultura integrativa, donde se busca un equilibrio entre la satisfacción de los empleados y la consecución de resultados de alto rendimiento.
	La organización tiene una orientación paternalista, donde se prioriza el bienestar de los empleados por encima de los resultados.	Identifica si la organización adopta una cultura paternalista, donde el bienestar de los empleados es central, aunque pueda afectar la consecución de resultados empresariales.
	En la organización prevalece un clima de inestabilidad laboral y los empleados perciben una falta de seguridad en sus puestos, débil comunicación y colaboración con sus jefes y poca motivación al logro de objetivos.	En una cultura anómica, Felcman y Góngora (1995) sostienen que la desconexión entre niveles jerárquicos y la falta de cooperación son síntomas claros de esta disfunción organizacional.
	Existe una falta de motivación general en la organización para alcanzar resultados destacados.	Evalúa la cultura apática, que se caracteriza por la falta de motivación y compromiso tanto hacia los resultados como hacia el bienestar de los empleados, una señal de baja orientación organizacional.

Niveles de Cultura Schein (1985)	Los valores compartidos entre los empleados son consistentes con los objetivos de la empresa.	Evalúa los valores compartidos, midiendo si los empleados comparten los mismos principios que guían los objetivos estratégicos de la organización, un componente estratégico en el modelo de Schein.
	Los supuestos básicos (creencias profundas) influyen en la forma en que se toman las decisiones en la organización.	Verifica si los supuestos básicos, que son las creencias más profundas y arraigadas, guían las decisiones en la organización, uno de los niveles más profundos del modelo de Schein.
	Los artefactos visibles en la organización reflejan los valores y creencias más importantes de la empresa.	Mide el nivel de artefactos visibles en la organización, como el comportamiento observable, símbolos y rituales, que reflejan los valores fundamentales según Schein.
	La cultura organizacional se basa en creencias profundas que guían el comportamiento de los empleados, aunque no sean explícitamente visibles.	Evalúa si los supuestos básicos, aunque no sean visibles, son una parte importante de la cultura que guía el comportamiento diario de los empleados en la empresa.
Dimensiones de Hofstede (1991)	Los empleados se sienten cómodos trabajando en una estructura organizacional jerárquica donde la autoridad es respetada.	Evalúa la distancia al poder, una dimensión crítica en el modelo de Hofstede, que mide si los empleados aceptan y respetan las diferencias jerárquicas en la organización.
	La organización fomenta una cultura individualista, donde se promueve la responsabilidad personal y la autonomía.	Analiza el grado de individualismo, que refleja si la organización prioriza la autonomía y la responsabilidad individual sobre el colectivismo, como parte de las dimensiones culturales de Hofstede.
	La empresa fomenta la cooperación y el trabajo en equipo como parte de su cultura organizacional.	Evalúa el colectivismo, la otra dimensión en el espectro de Hofstede, donde la cooperación y el trabajo en equipo son centrales para la cultura organizacional.
	La organización es tolerante a la incertidumbre y a los riesgos cuando enfrenta nuevos desafíos.	Evalúa la aversión a la incertidumbre, una dimensión crítica en el modelo de Hofstede, que mide cómo la empresa maneja situaciones de riesgo y cambios en su entorno.
Riesgo y Retroalimentación Deal y Kennedy (1982)	La organización gestiona el riesgo de manera efectiva, tomando decisiones basadas en la retroalimentación rápida de los resultados.	Mide si la organización gestiona el riesgo de forma eficaz y si los resultados se utilizan para hacer ajustes rápidos. Esto es indispensable en culturas que deben adaptarse rápidamente a cambios en el entorno.
	Los empleados son recompensados por asumir riesgos que llevan a la innovación y al crecimiento de la organización.	Evalúa si la organización recompensa la toma de riesgos que conduce a la innovación, un elemento destacado para una cultura organizacional que fomenta el desarrollo continuo y la mejora.

	Existe una retroalimentación constante en todas las áreas para mejorar los procesos y la toma de decisiones.	Esta pregunta mide si la retroalimentación rápida y continua está presente en todos los niveles de la organización, lo que es esencial para ajustar procesos y mejorar la toma de decisiones.
	La organización maneja el riesgo de manera conservadora, buscando evitar errores que puedan comprometer su estabilidad.	Evalúa si la organización tiene una actitud conservadora hacia el riesgo, priorizando la estabilidad sobre la innovación, lo cual puede influir en la forma en que enfrenta los desafíos.
Orientación a Resultados/Personas Sethia y Von Glinow (1985)	La organización tiene una clara orientación hacia las personas, promoviendo el bienestar de los empleados.	Evalúa si la empresa tiene una cultura orientada hacia las personas, donde se promueve el bienestar de los empleados como un valor central. Esta pregunta es fundamental en la cultura paternalista.
	Existe un equilibrio entre el enfoque en los resultados y el cuidado de las necesidades de los empleados.	Esta pregunta mide la presencia de una cultura integrativa, donde se equilibra el enfoque en los resultados con la atención a las personas, promoviendo tanto el rendimiento como el bienestar.
	Los resultados y logros de los empleados son la prioridad en la cultura organizacional.	Evalúa si la organización adopta una cultura exigente, donde los resultados y logros individuales son priorizados sobre otros aspectos, como el bienestar de los empleados.
	La organización fomenta la competencia interna entre los empleados para lograr mejores resultados.	Mide si la organización tiene una cultura orientada hacia la competencia interna, donde se fomenta la rivalidad entre los empleados para maximizar el rendimiento.
Normas Culturales Cooke y Lafferty (1987)	La organización fomenta una cultura constructiva, donde se valora la cooperación y el desarrollo personal.	Evalúa si la empresa sigue un enfoque constructivo, promoviendo la colaboración y el desarrollo personal, lo que favorece un entorno de trabajo positivo y orientado al crecimiento.
	Los empleados son alentados a seguir normas de cooperación y evitar conflictos dentro del equipo.	Mide si la organización sigue una cultura defensiva pasiva, donde se incentiva a los empleados a evitar conflictos y seguir normas predefinidas sin cuestionar demasiado las decisiones.
	La organización premia los comportamientos agresivos que logran resultados rápidamente.	Evalúa si la cultura organizacional sigue una cultura agresiva/defensiva, donde los empleados son recompensados por actitudes competitivas y agresivas orientadas a la obtención de resultados rápidos.
	Las normas culturales están claramente definidas y promueven el éxito organizacional.	Mide si las normas organizacionales están alineadas con el éxito empresarial, y si los empleados las comprenden y las siguen como una parte integral de su comportamiento dentro de la organización.

Adaptabilidad Organizacional Kotter y Heskett (1992)	La organización es flexible y se adapta rápidamente a los cambios del mercado y del entorno.	Mide la adaptabilidad organizacional, un aspecto relevante en el modelo de Kotter y Heskett, que evalúa si la organización se ajusta rápidamente a los cambios externos y se mantiene competitiva.
	Los empleados están preparados para enfrentar cambios en sus responsabilidades sin afectar el rendimiento.	Evalúa si la organización tiene una cultura adaptativa, donde los empleados son lo suficientemente flexibles como para adaptarse a nuevas responsabilidades sin perder eficiencia ni calidad.
	La empresa realiza ajustes estratégicos cuando los cambios del entorno así lo requieren.	Mide si la organización tiene una cultura adaptativa y flexible, capaz de ajustar sus estrategias en respuesta a cambios en el entorno, para mantener su relevancia y competitividad.
	La resistencia al cambio es baja dentro de la organización, lo que facilita su capacidad de adaptación.	Evalúa si la organización presenta baja resistencia al cambio, lo que facilita la implementación de nuevas estrategias o cambios organizacionales, para su capacidad de respuesta y adaptación.

Nota: Elaborado por los autores de acuerdo con Cameron y Quinn (1999), Denison (1990), Payne (2001), Nakata (2009), Felcman y Góngora (1995), Schein (1985), Hofstede (1991), Deal y Kennedy (1982), Sethia y Von Glinow (1985), Cooke y Lafferty (1987) y Kotter y Heskett (1992).

Figura 6.1

Modelo de diagnóstico cultural de las 11-D

Valores Competitivos Cameron y Quinn (1999)	Eficacia Organizacional Denison (1990)	Estructuras Formales e Informales Payne (2001)	Orientación Cultural Nakata (2009)
Tipologías Culturales Felcman y Góngora (1995)	Niveles de Cultura Schein (1985)	Dimensiones de Hofstede (1991)	Riesgo y Retroalimentación Deal y Kennedy (1982)
Orientación a Resultados/Personas Sethia y Von Glinow (1985)	Normas Culturales Cooke y Lafferty (1987)	Adaptabilidad Organizacional Kotter y Heskett (1992)	11-D

Nota: Elaborado por los autores de acuerdo con Cameron y Quinn (1999), Denison (1990), Payne (2001), Nakata (2009), Felcman y Góngora (1995), Schein (1985), Hofstede (1991), Deal y Kennedy (1982), Sethia y Von Glinow (1985), Cooke y Lafferty (1987) y Kotter y Heskett (1992).

6.5. Encuesta del modelo de diagnóstico cultural de las 11-D

Una vez declarados las dimensiones culturales que forman parte del modelo cultural propuesto por los autores de este libro, se presenta la encuesta estructurada en escala de Likert que contiene 11 dimensiones y 45 preguntas. Este cuestionario debe plantearse dos veces: a) para identificar la situación actual cultural y luego, b) para conocer las expectativas que desearía el grupo tener como su cultura organizacional (situación deseada).

Tabla 6.2

Encuesta del modelo de diagnóstico cultural de las 11-D

Instrucciones:

Seleccione la opción que mejor describa su percepción respecto a cada afirmación, utilizando la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

	A. Valores competitivos	1	2	3	4	5
1	La organización promueve la flexibilidad y la innovación en la toma de decisiones.					
2	Existe un enfoque claro en los resultados y la competitividad dentro de la organización.					
3	La organización valora el control y la estabilidad para alcanzar sus metas.					
4	La colaboración entre los equipos es incentivada para mejorar el desempeño organizacional.					
	B. Eficacia organizacional	1	2	3	4	5
1	Los empleados están alineados con la misión de la empresa y entienden cómo contribuyen a los objetivos estratégicos.					
2	La organización fomenta la adaptabilidad frente a los cambios del entorno.					
3	Los empleados están comprometidos con el éxito a largo plazo de la organización.					
4	La cultura organizacional es consistente con las prácticas diarias en todas las áreas.					
	C. Estructuras formales e informales	1	2	3	4	5
1	Las relaciones informales son necesarias para la efectividad en la toma de decisiones dentro de la organización.					
2	Las normas formales y procedimientos se siguen estrictamente en todas las áreas de la organización.					
3	Los procesos formales se adaptan cuando las circunstancias lo requieren.					
4	El comportamiento informal entre empleados refuerza la cohesión dentro de los equipos de trabajo.					

D. Orientación cultural		1	2	3	4	5
1	El liderazgo en la organización se basa en una estructura de poder claramente definida y respetada por los empleados.					
2	La organización fomenta la innovación y el cambio continuo en los procesos internos.					
3	El poder se distribuye de manera equitativa entre los empleados, permitiendo la participación en las decisiones.					
4	La empresa tiene una clara orientación hacia la cooperación y el trabajo en equipo.					
E. Tipologías culturales		1	2	3	4	5
1	La cultura organizacional se caracteriza por una fuerte orientación hacia los resultados y la competencia.					
2	Existe una cultura organizacional integrativa, con un enfoque equilibrado en las personas y en el logro de los resultados.					
3	La organización tiene una orientación paternalista, donde se prioriza el bienestar de los empleados por encima de los resultados.					
4	En la organización prevalece un clima de inestabilidad laboral y los empleados perciben una falta de seguridad en sus puestos, débil comunicación y colaboración con sus jefes y poca motivación al logro de objetivos.					
5	Existe una falta de motivación general en la organización para alcanzar resultados destacados.					
F. Niveles de cultura		1	2	3	4	5
1	Los valores compartidos entre los empleados son consistentes con los objetivos de la empresa.					
2	Los supuestos básicos (creencias profundas) influyen en la forma en que se toman las decisiones en la organización.					
3	Los artefactos visibles en la organización reflejan los valores y creencias más importantes de la empresa.					
4	La cultura organizacional se basa en creencias profundas que guían el comportamiento de los empleados, aunque no sean explícitamente visibles.					
G. Dimensiones de Hofstede		1	2	3	4	5
1	Los empleados se sienten cómodos trabajando en una estructura organizacional jerárquica donde la autoridad es respetada.					
2	La organización fomenta una cultura individualista, donde se promueve la responsabilidad personal y la autonomía.					
3	La empresa fomenta la cooperación y el trabajo en equipo como parte de su cultura organizacional.					
4	La organización es tolerante a la incertidumbre y a los riesgos cuando enfrenta nuevos desafíos.					
H. Riesgo y retroalimentación		1	2	3	4	5
1	La organización gestiona el riesgo de manera efectiva, tomando decisiones basadas en la retroalimentación rápida de los resultados.					
2	Los empleados son recompensados por asumir riesgos que llevan a la innovación y al crecimiento de la organización.					
3	Existe una retroalimentación constante en todas las áreas para mejorar los procesos y la toma de decisiones.					
4	La organización maneja el riesgo de manera conservadora, buscando evitar errores que puedan comprometer su estabilidad.					
I. Orientación a resultados/personas		1	2	3	4	5
1	La organización tiene una clara orientación hacia las personas, promoviendo el bienestar de los empleados.					
2	Existe un equilibrio entre el enfoque en los resultados y el cuidado de las necesidades de los empleados.					
3	Los resultados y logros de los empleados son la prioridad en la cultura organizacional.					
4	La organización fomenta la competencia interna entre los empleados para lograr mejores resultados.					

	J. Normas culturales	1	2	3	4	5
1	La organización fomenta una cultura constructiva, donde se valora la cooperación y el desarrollo personal.					
2	Los empleados son alentados a seguir normas de cooperación y evitar conflictos dentro del equipo.					
3	La organización premia los comportamientos agresivos que logran resultados rápidamente.					
4	Las normas culturales están claramente definidas y promueven el éxito organizacional.					
	K. Adaptabilidad organizacional	1	2	3	4	5
1	La organización es flexible y se adapta rápidamente a los cambios del mercado y del entorno.					
2	Los empleados están preparados para enfrentar cambios en sus responsabilidades sin afectar el rendimiento.					
3	La empresa realiza ajustes estratégicos cuando los cambios del entorno así lo requieren.					
4	La resistencia al cambio es baja dentro de la organización, lo que facilita su capacidad de adaptación.					

Nota: Elaborado por los autores de acuerdo con Cameron y Quinn (1999), Denison (1990), Payne (2001), Nakata (2009), Felcman y Góngora (1995), Schein (1985), Hofstede (1991), Deal y Kennedy (1982), Sethia y Von Glinow (1985), Cooke y Lafferty (1987) y Kotter y Heskett (1992).

La encuesta estructurada contiene 45 afirmaciones distribuidas entre las 11 dimensiones de cultura organizacional de los modelos teóricos mencionados. Las respuestas en escala de Likert proporcionarán datos cuantificables para el diagnóstico integral de la cultura organizacional de una empresa. Al igual que el sistema de evaluación del modelo de Sethia y Von Glinow, en este diseño prevalece el aspecto (pregunta) que mayor valor promedio arroja con respecto a las demás preguntas de la dimensión respectiva, no obstante, a continuación, se describe la manera de evaluar el cuestionario.

6.5.1. Instrucciones para el análisis de los resultados de la encuesta de Modelo de Diagnóstico Cultural de las II-D

El análisis de los resultados de la encuesta de cultura organizacional debe realizarse de manera detallada y estructurada para interpretar adecuadamente las dimensiones y los tipos culturales dominantes en la organización.

1. Estructura de la escala de Likert y Puntuaciones

La encuesta utiliza una escala de Likert de 5 puntos para cada afirmación:

1. Totalmente en desacuerdo: Representa una valoración muy baja de la afirmación.

2. En desacuerdo: Representa una valoración baja de la afirmación.
3. Neutral: Representa una valoración media o indiferente respecto a la afirmación.
4. De acuerdo: Representa una valoración alta de la afirmación.
5. Totalmente de acuerdo: Representa una valoración muy alta de la afirmación.

Cada pregunta se clasifica bajo una dimensión cultural específica o tipología cultural según el modelo de diagnóstico, lo que permite identificar patrones dentro de la organización.

2. Cálculo de los resultados por dimensión

Paso 1: Recolección y suma de puntuaciones

- Para cada dimensión (como Valores Competitivos, Eficacia Organizacional, Orientación a Resultados/Personas), suma las puntuaciones obtenidas por cada pregunta dentro de esa dimensión. Cada dimensión contiene cuatro preguntas (excepto la tipología de Felcman y Góngora que contiene 5 preguntas).

Paso 2: Cálculo del promedio por dimensión

- Divide el total de la suma de puntuaciones de las cuatro preguntas de cada dimensión por 4 (el número de preguntas) y para el caso de Tipología de Felcman y Góngora que se divide por 5. Esto proporcionará un puntaje promedio por dimensión.

Paso 3: Interpretación del promedio

- Puntuación Baja (1 - 2.5): Indica que esta dimensión cultural no es dominante en la organización.
- Puntuación Media (2.6 - 3.5): Indica que esta dimensión tiene una presencia moderada en la organización y puede necesitar mejoras para alinearse con los objetivos estratégicos.
- Puntuación Alta (3.6 - 5): Indica que esta dimensión es fuerte y dominante dentro de la cultura organizacional.

3. Identificación de tipologías culturales dominantes

Cada dimensión en la encuesta está vinculada con una tipología cultural. El análisis de las tipologías culturales dominantes sigue estos pasos:

Paso 1: Evaluación de la dimensión de tipologías culturales (Felcman y Góngora)

- La sección de tipologías culturales en la encuesta incluye afirmaciones que permiten identificar si la organización tiene una orientación hacia una cultura paternalista, exigente, apática, integrativa o anómica.

Paso 2: Análisis de la puntuación promedio en las tipologías

- Calcula el promedio de las respuestas obtenidas en las preguntas correspondientes a cada tipo de cultura.
- La tipología con el promedio más alto representará la cultura dominante en la organización.

Interpretación de las tipologías:

- Cultura integrativa: Si el promedio es alto en las preguntas relacionadas con el equilibrio entre resultados y bienestar de los empleados.
- Cultura exigente: Si el promedio es alto en las preguntas que resaltan la orientación hacia resultados y competencia interna.
- Cultura paternalista: Si el promedio es alto en las preguntas que priorizan el bienestar de los empleados sobre los resultados.
- Cultura anómica: Si el promedio es bajo en todas las preguntas, en la organización prevalece un clima de inestabilidad laboral y los empleados perciben una falta de seguridad en sus puestos, débil comunicación y colaboración con sus jefes y poca motivación al logro de objetivos.
- Cultura apática: Si el promedio es bajo en todas las preguntas, indicando baja motivación y compromiso organizacional.

4. Determinación de las dimensiones culturales dominantes (Modelos Teóricos)

Paso 1: Análisis de cada dimensión

Cada modelo (Cameron y Quinn, Denison, Hofstede, etc.) tiene un conjunto de dimensiones. Los resultados deben ser analizados para identificar la dimensión cultural predominante en la organización:

- Valores competitivos (Cameron y Quinn): Mide la flexibilidad/control y la orientación interna/externa. Si las puntuaciones en las afirmaciones sobre innovación y flexibilidad son altas, la organización tiene una cultura adhocrática; si las puntuaciones sobre control y estabilidad son altas, la organización sigue una cultura jerárquica.

- Eficacia organizacional (Denison): Las dimensiones de adaptabilidad y consistencia indicarán si la organización es adaptable y consistente en sus prácticas. Altas puntuaciones en estas áreas sugieren una organización fuerte y eficaz.
- Niveles de cultura (Schein): Las puntuaciones en esta sección permitirán determinar si los artefactos visibles, los valores compartidos o los supuestos básicos son los principales factores que guían la cultura organizacional.
- Dimensiones de Hofstede: Las preguntas basadas en la distancia al poder y el individualismo permitirán identificar cómo las características culturales nacionales afectan el comportamiento organizacional. Por ejemplo, una alta puntuación en individualismo sugiere una cultura más centrada en la autonomía personal.

5. Evaluación global de la cultura organizacional

Paso 1: Promedio global

- Calcula el promedio de todas las dimensiones para obtener un puntaje global de la cultura organizacional.

Paso 2: Comparación con tipos culturales estándar

- Compara los resultados obtenidos en las diferentes dimensiones con los tipos de cultura organizacional identificados por los modelos teóricos. Por ejemplo:
 - Cultura de mercado: Si la organización tiene una puntuación alta en orientación a resultados y competitividad.
 - Cultura de clan: Si la organización tiene una alta puntuación en colaboración y orientación a las personas.

Paso 3: Análisis de coherencia

- Verifica si las puntuaciones en las distintas dimensiones son coherentes entre sí. Por ejemplo, si la organización muestra una alta orientación a los resultados, pero también alta resistencia al cambio podría estar experimentando problemas de coherencia cultural.

6. Recomendaciones para mejorar la cultura organizacional

Tras analizar los resultados de la encuesta, se pueden emitir recomendaciones basadas en las puntuaciones obtenidas. Por ejemplo:

- Si la adaptabilidad es baja: Se recomienda desarrollar estrategias que promuevan la innovación y flexibilidad en la organización.
- Si la orientación a las personas es baja: Se deben implementar políticas que favorezcan el bienestar de los empleados, para mejorar la motivación y el compromiso.

7. Conclusiones del análisis

El análisis detallado de los resultados debe concluir con:

- Resumen de la cultura dominante: Identificación clara de la tipología o tipologías culturales predominantes.
- Dimensiones: Resumen de las dimensiones culturales más destacadas según los modelos analizados.
- Áreas de oportunidad: Identificación de áreas que requieren cambios o mejoras para alinear la cultura organizacional con los objetivos estratégicos.

Ejemplo de Análisis del Modelo de Diagnóstico Cultural “11D”

Si en una organización los resultados indican que las puntuaciones más altas se encuentran en las preguntas relacionadas con flexibilidad e innovación (dimensiones de Cameron y Quinn), y las relacionadas con colaboración y bienestar de empleados (dimensiones de Felcman y Gónzora), podemos concluir que la organización tiene una cultura integrativa y adhocrática, con una orientación hacia el bienestar de los empleados y la adaptabilidad frente a cambios.

Por el contrario, si los resultados muestran altas puntuaciones en control y estabilidad, pero bajas en flexibilidad e innovación, esto indicaría una cultura jerárquica que prioriza el control sobre la adaptabilidad.

Por lo tanto, el análisis de los resultados de la encuesta de cultura organizacional permite identificar la cultura predominante, y ofrecer un diagnóstico profundo sobre las fortalezas y debilidades de la organización. A partir de estos resultados, la empresa puede tomar decisiones estratégicas para mejorar su desempeño, la satisfacción de los empleados y su capacidad de adaptación al entorno cambiante.

6.6. Entrevista para el modelo de diagnóstico cultural de las 11-D

En este punto, se presenta una guía detallada para una entrevista a profundidad que complementa el análisis de la recopilación de información de la encuesta previamente diseñada. Esta guía está estructurada para obtener

información cualitativa profunda sobre las percepciones de los empleados respecto a la cultura organizacional, alineada con las dimensiones y tipologías evaluadas en el cuestionario propuesto.

Guía de entrevista a profundidad para Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11-D

Objetivo: El propósito de esta entrevista es fortalecer el análisis de los resultados de la encuesta mediante una exploración más detallada y personalizada sobre la percepción de los empleados acerca de la cultura organizacional. Buscamos obtener información cualitativa sobre los valores, creencias, prácticas y percepciones de los empleados respecto a la cultura predominante en la organización.

1. Introducción y contexto

Pregunta 1: ¿Cómo describiría la cultura organizacional en tu área de trabajo o departamento?

- **Objetivo:** Iniciar la conversación con una pregunta abierta que permita al entrevistado expresar su perspectiva general sobre la cultura organizacional sin influencias directas.

Pregunta 2: ¿Cómo cree que la cultura organizacional de la empresa afecta la forma en que se toman las decisiones importantes?

- **Objetivo:** Evaluar el nivel de impacto de la cultura en la toma de decisiones estratégicas y cotidianas dentro de la empresa.

2. Dimensión de valores competitivos

Pregunta 3: ¿Percibe que en la organización se promueve más la flexibilidad o el control? ¿Puedes compartir algún ejemplo?

- **Objetivo:** Comprender si la organización favorece la innovación y la adaptabilidad (adhocracia) o prefiere el control y la estabilidad (jerarquía).

Pregunta 4: ¿Cree que la organización tiene un fuerte enfoque en la competitividad y los resultados? ¿Cómo impacta esto en el ambiente de trabajo?

- **Objetivo:** Evaluar si el entrevistado percibe una fuerte orientación hacia los resultados y la competitividad, como en una cultura de mercado.

3. Dimensión de eficacia organizacional

Pregunta 5: ¿Considera que los empleados están alineados con la misión y los objetivos estratégicos de la empresa? ¿Por qué?

- Objetivo: Evaluar el nivel de comprensión y alineación de los empleados con los objetivos organizacionales a largo plazo.

Pregunta 6: ¿Qué tan bien cree que la organización se adapta a los cambios externos? ¿Podría mencionar un ejemplo reciente de cambio y cómo fue gestionado?

- Objetivo: Explorar la percepción del entrevistado sobre la adaptabilidad de la organización frente a los cambios en su entorno.

4. Dimensión de estructuras formales e informales

Pregunta 7: ¿Cómo describiría el rol de las relaciones informales en la toma de decisiones en la organización?

- Objetivo: Identificar la influencia de las relaciones informales en el proceso de toma de decisiones y cómo impactan en la cultura organizacional.

Pregunta 8: ¿Hasta qué punto los empleados siguen estrictamente los procedimientos y las normas formales en su trabajo diario?

- Objetivo: Evaluar si la organización sigue una estructura formal rígida o si existen espacios de flexibilidad en los procedimientos.

5. Dimensión de orientación cultural

Pregunta 9: ¿Cómo describiría el liderazgo en la organización? ¿Está claramente definida la estructura de poder?

- Objetivo: Explorar cómo los empleados perciben la estructura de poder y liderazgo dentro de la organización, y si hay una distribución clara de autoridad.

Pregunta 10: ¿Considera que la organización fomenta la innovación y el cambio? ¿Existen obstáculos para que esto ocurra?

- Objetivo: Evaluar la capacidad de la organización para fomentar la innovación y si existen barreras internas que impiden el cambio.

6. Dimensión de tipologías culturales

Pregunta 11: ¿Cómo describiría la orientación de la empresa hacia los resultados? ¿Se incentiva la competencia interna entre los empleados?

- Objetivo: Evaluar si la cultura organizacional es exigente, donde se priorizan los resultados y la competencia interna.

Pregunta 12: ¿Cómo balancea la empresa la atención a los empleados con la búsqueda de resultados?

- Objetivo: Determinar si la organización sigue una cultura integrativa, donde se equilibra el bienestar de los empleados y los resultados empresariales.

7. Dimensión de niveles de cultura

Pregunta 13: ¿Cuáles cree que son los valores más importantes que comparte el equipo? ¿Están alineados con los objetivos de la organización?

- Objetivo: Explorar la percepción de los empleados sobre los valores compartidos en la organización y si estos están alineados con los objetivos estratégicos.

Pregunta 14: ¿Cree que existen creencias profundas o “supuestos básicos” que guían el comportamiento en la organización? ¿Puedes describirlos?

- Objetivo: Identificar los supuestos básicos o creencias subyacentes que influyen en el comportamiento organizacional pero no son explícitamente visibles.

8. Dimensión de dimensiones nacionales

Pregunta 15: ¿Cómo se manejan las jerarquías en la organización? ¿Existe una distancia clara entre los niveles jerárquicos?

- Objetivo: Explorar la percepción de la distancia al poder dentro de la organización, evaluando si hay una fuerte división entre la alta dirección y los empleados de nivel inferior.

Pregunta 16: ¿Se promueve más el trabajo en equipo o se valora más la autonomía individual?

- Objetivo: Evaluar si la organización sigue una cultura individualista o colectivista, y cómo se valora el trabajo en equipo frente a la autonomía personal.

9. Dimensión de riesgo y retroalimentación

Pregunta 17: ¿Cómo maneja la organización los riesgos en proyectos importantes? ¿Se fomenta la toma de riesgos o se evita?

- Objetivo: Evaluar si la organización tiene una cultura de riesgo donde se incentiva a los empleados a asumir riesgos calculados, o si predomina una actitud conservadora.

Pregunta 18: ¿Cómo describiría el proceso de retroalimentación en la empresa? ¿Se considera importante para mejorar los procesos?

- Objetivo: Identificar si la retroalimentación es parte integral de los procesos de mejora continua en la organización y cómo se gestiona.

10. Dimensión de orientación a resultados/personas

Pregunta 19: ¿Siente que la empresa está más orientada hacia los resultados o hacia el bienestar de los empleados?

- Objetivo: Explorar si la organización tiene una cultura más orientada a los resultados o a las personas, y cómo esto afecta el clima organizacional.

Pregunta 20: ¿Se reconoce el esfuerzo individual o el logro de resultados en equipo?

- Objetivo: Evaluar si se prioriza el logro individual o el trabajo en equipo, una dimensión en la cultura organizacional.

11. Cierre de la entrevista

Pregunta 21: En su opinión, ¿qué aspectos de la cultura organizacional podrían mejorarse?

- Objetivo: Obtener sugerencias directas de los empleados sobre cómo mejorar la cultura organizacional y alinear mejor las prácticas con los valores y objetivos estratégicos.

Pregunta 22: ¿Hay algo más que le gustaría añadir sobre la cultura organizacional de la empresa?

- Objetivo: Dar la oportunidad al entrevistado de expresar cualquier opinión adicional o tema relevante que no se haya abordado durante la entrevista.

Esta guía de entrevista a profundidad permite obtener información cualitativa detallada que complementa los resultados de la encuesta. Proporciona una comprensión más rica y matizada de las percepciones, valores y creencias de los empleados, ayudando a identificar las dimensiones culturales dominantes y las posibles áreas de mejora dentro de la organización. Las respuestas pueden ser analizadas cualitativamente para confirmar o matizar los hallazgos cuantitativos obtenidos en la encuesta.

6.7. Guía de observación para el modelo de diagnóstico cultural de las 11-D

De acuerdo con los lineamientos que plantea el modelo de diagnóstico cultural de las 11-D, se desarrolla una guía de observación profunda que complementa la encuesta y la entrevista diseñadas. Esta guía está estructurada para observar directamente los artefactos, comportamientos y prácticas culturales en la organización, proporcionando un enfoque visual y práctico para el diagnóstico de la cultura organizacional. Incluye un checklist detallado para asegurar que las observaciones estén alineadas con las dimensiones evaluadas previamente en la encuesta y la entrevista.

Guía de Observación para el Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11-D

Objetivo: El propósito de esta guía es observar y registrar elementos visibles y comportamientos que representen la cultura organizacional, confirmando o complementando los resultados obtenidos a través de la encuesta y las entrevistas. Se analizarán los artefactos visibles, interacciones entre empleados, prácticas organizacionales y elementos del entorno físico que reflejen la cultura dominante de la organización.

1. Observación de artefactos visibles

Instrucciones: Observa los elementos tangibles que reflejan los valores y creencias de la organización. Toma nota de los siguientes aspectos:

Objetivo: Los artefactos visibles, como símbolos, emblemas o lemas, reflejan los valores compartidos de la organización y pueden ser indicativos de la cultura dominante.

A. Artefactos Visibles	Sí	No	Observaciones
¿Los empleados utilizan símbolos, uniformes o emblemas que refuercen la identidad organizacional?			
¿Se exhiben premios, certificaciones o reconocimientos visibles de la organización?			
¿Existen frases o lemas motivacionales visibles en oficinas o áreas comunes?			
¿El entorno de trabajo refleja orden, limpieza y estructura? (Ej. oficinas organizadas, estaciones de trabajo definidas)			
¿Las áreas de trabajo promueven la colaboración (salas de reunión, espacios comunes abiertos)?			
¿El ambiente físico está alineado con el bienestar de los empleados? (Ej. áreas de descanso, plantas, ergonomía)			

2. Observación de las relaciones y dinámicas interpersonales

Instrucciones: Observa las interacciones entre los empleados y el liderazgo, tomando en cuenta las relaciones formales e informales y cómo estas influyen en la cultura.

Objetivo: Estas observaciones permiten evaluar si las relaciones interpersonales promueven la colaboración o la competencia, lo que es fundamental para identificar una cultura integrativa, exigente o apática.

B. Relaciones y Dinámicas Interpersonales	Sí	No	Observaciones
¿Los empleados colaboran entre sí de manera frecuente y eficiente?			
¿Existen interacciones frecuentes entre los distintos niveles jerárquicos?			
¿El liderazgo es accesible y se involucra directamente con los empleados?			
¿Las relaciones entre empleados y superiores parecen ser de confianza y respeto mutuo?			
¿Existen evidencias de trabajo en equipo o iniciativas colaborativas?			
¿Se observan actitudes competitivas entre los empleados?			

3. Observación de prácticas y procesos organizacionales

Instrucciones: Analiza cómo se ejecutan los procesos y las prácticas cotidianas dentro de la organización, observando si se alinean con los valores culturales declarados.

Objetivo: Evaluar si las prácticas organizacionales son flexibles o rígidas, si permiten la innovación y si alinean los procesos formales e informales con los objetivos organizacionales.

C. Prácticas Organizacionales	Sí	No	Observaciones
¿Se siguen rigurosamente los procesos y procedimientos formales?			
¿Existen mecanismos claros para la retroalimentación entre empleados y superiores?			
¿Las reuniones parecen estar organizadas y ser productivas?			
¿Se fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones?			
¿Los empleados tienen autonomía para ejecutar sus tareas?			
¿Se observa que los empleados asumen responsabilidad personal por su trabajo?			

4. Observación del liderazgo y la estructura de poder

Instrucciones: Observa cómo se ejerce el liderazgo en la organización y cómo se percibe la estructura de poder.

Objetivo: Estas observaciones ayudarán a identificar si el liderazgo es autoritario o colaborativo, si fomenta la autonomía de los empleados y si la estructura de poder es rígida o flexible.

D. Liderazgo y Estructura de Poder	Sí	No	Observaciones
¿El liderazgo de la organización se muestra accesible y cercano a los empleados?			
¿El poder está claramente distribuido entre los diferentes niveles jerárquicos?			
¿El liderazgo toma decisiones de manera centralizada?			
¿Se promueve el liderazgo colaborativo?			
¿El liderazgo actúa como mentor o guía para los empleados?			
¿Existen evidencias de que el liderazgo fomenta la innovación y el cambio?			

5. Observación del enfoque hacia los resultados y el bienestar de los empleados

Instrucciones: Evalúa si la organización está más enfocada en los resultados o en el bienestar de los empleados, basándote en las evidencias observadas.

Objetivo: Identificar si la organización sigue una cultura más orientada a los resultados (cultura exigente) o si prioriza el bienestar y la satisfacción de los empleados (cultura paternalista o integrativa).

E. Resultados vs. Bienestar de los Empleados	Sí	No	Observaciones
¿Se observa un alto nivel de presión para lograr resultados en los empleados?			
¿La empresa parece promover activamente el bienestar de los empleados (programas de bienestar, flexibilidad horaria, etc.)?			
¿Los empleados tienen acceso a recursos para su desarrollo profesional?			
¿Se ofrecen recompensas y reconocimientos visibles por logros alcanzados?			
¿Se promueven actividades de integración entre los empleados?			
¿El bienestar emocional y psicológico de los empleados parece ser una prioridad en la empresa?			

6. Observación de la innovación y la adaptabilidad

Instrucciones: Observa cómo la organización maneja el cambio y la innovación en su entorno diario.

Objetivo: Evaluar si la organización es innovadora y adaptable, un aspecto relevante para las culturas orientadas al cambio y a la competitividad en entornos dinámicos.

F. Innovación y adaptabilidad	Sí	No	Observaciones
¿Se observan iniciativas innovadoras implementadas recientemente?			
¿La organización parece estar dispuesta a tomar riesgos calculados?			
¿Existen procedimientos claros para manejar el cambio en la organización?			
¿Los empleados parecen receptivos al cambio y la innovación?			
¿Se fomenta el desarrollo de nuevas ideas y su implementación?			
¿La empresa reacciona rápidamente a los cambios del mercado o del entorno externo?			

7. Observación de la comunicación organizacional

Instrucciones: Observa cómo se comunica la información dentro de la organización y el flujo de retroalimentación entre los distintos niveles.

Objetivo: La observación de la comunicación organizacional ayuda a identificar si existe un flujo abierto de información y si los empleados tienen acceso a la información necesaria para su trabajo. También permite evaluar la eficacia de los canales de retroalimentación y el diálogo entre los diferentes niveles jerárquicos.

G. Comunicación organizacional	Sí	No	Observaciones
¿La información fluye de manera clara y abierta entre los diferentes niveles de la organización?			
¿Los empleados tienen acceso directo a la información relevante para su trabajo?			
¿El liderazgo promueve la retroalimentación abierta?			
¿Se promueve la comunicación entre equipos y departamentos?			
¿El ambiente de comunicación favorece el diálogo abierto y la resolución de conflictos?			
¿Las políticas de comunicación se ajustan a las necesidades de los empleados y se revisan periódicamente?			

8. Observación de la resistencia al cambio y la flexibilidad organizacional

Instrucciones: Observa la reacción de los empleados ante el cambio y el nivel de flexibilidad organizacional en la implementación de nuevas políticas o proyectos.

Objetivo: Observar cómo la organización maneja el cambio y la flexibilidad en sus procesos internos es relevante para identificar si la cultura organizacional es rígida o adaptable. Estas observaciones permiten ver si la resistencia al cambio es un problema o si los empleados y la dirección están dispuestos a innovar y evolucionar.

H. Resistencia al cambio y flexibilidad organizacional	Sí	No	Observaciones
¿La organización parece dispuesta a cambiar sus procesos cuando es necesario?			
¿Los empleados muestran resistencia ante los cambios organizacionales?			
¿La dirección de la empresa fomenta la aceptación del cambio y facilita la adaptación a nuevos entornos?			
¿Se promueven entrenamientos o capacitaciones para preparar a los empleados frente a los cambios?			
¿Las nuevas políticas o procedimientos se implementan sin generar fricciones importantes?			
¿La empresa demuestra flexibilidad al modificar sus estrategias cuando cambian las condiciones del entorno?			

9. Observación de la cultura de innovación y toma de riesgos

Instrucciones: Observa si la organización fomenta la innovación y si está dispuesta a tomar riesgos calculados en sus estrategias y procesos.

Objetivo: Esta sección de la observación busca identificar si la cultura de la organización promueve la innovación, acepta el riesgo y apoya a los empleados que asumen riesgos calculados. También permite evaluar si la dirección está abierta a implementar nuevas ideas y si los empleados son incentivados a innovar.

I. Innovación y Toma de Riesgos	Sí	No	Observaciones
¿La organización fomenta la innovación entre los empleados?			
¿Existen programas o incentivos para la generación de ideas innovadoras?			
¿Los empleados sienten que pueden proponer ideas nuevas sin temor al fracaso?			
¿La dirección toma decisiones arriesgadas cuando es necesario para mejorar los resultados?			
¿Se fomenta un ambiente donde el fracaso es aceptado como parte del proceso de innovación?			
¿Los proyectos innovadores tienen recursos adecuados asignados para su desarrollo?			

10. Observación del bienestar y satisfacción de los empleados

Instrucciones: Observa los indicios de que el bienestar de los empleados es una prioridad dentro de la organización, incluyendo aspectos físicos y psicológicos.

Objetivo: El bienestar de los empleados es un indicador indispensable de una cultura organizacional saludable. Esta observación permite evaluar si la organización tiene políticas y programas destinados a mejorar la calidad de vida de sus empleados y si éstos parecen satisfechos y comprometidos con su trabajo.

J. Bienestar y satisfacción de los empleados	Sí	No	Observaciones
¿La organización promueve activamente el bienestar físico y mental de los empleados?			
¿Existen programas de bienestar, como salud ocupacional, gimnasios, u horarios flexibles?			
¿Los empleados parecen estar motivados y satisfechos con su trabajo?			
¿Se observa un buen clima laboral en las interacciones diarias entre los empleados?			
¿La organización ofrece oportunidades para el desarrollo y la capacitación profesional de los empleados?			
¿La empresa promueve el equilibrio entre la vida laboral y personal?			

11. Observación de la equidad y diversidad

Instrucciones: Observa cómo se promueve la equidad y la diversidad en la organización, tanto en términos de género, etnia, edad y otras dimensiones.

Objetivo: Observar la equidad y la diversidad permite entender si la organización promueve la inclusión y si se valoran las diferencias individuales como parte integral de la cultura organizacional. Esto es importante para determinar si la empresa adopta prácticas de diversidad y equidad en todas sus operaciones.

K. Equidad y diversidad	Sí	No	Observaciones
¿La organización promueve la diversidad de género, edad, etnia, etc., en sus equipos de trabajo?			
¿Se observan políticas claras de igualdad de oportunidades?			
¿Los equipos de trabajo son diversos en términos de experiencia y habilidades?			
¿Se promueve un ambiente inclusivo donde todas las voces son escuchadas y respetadas?			
¿La organización tiene políticas de no discriminación claramente visibles y aplicadas?			
¿Existen programas específicos para fomentar la inclusión de empleados con diferentes antecedentes?			

Recomendaciones para aplicar la guía de observación

1. Contexto variado: Realiza la observación en diferentes contextos, como reuniones, interacciones cotidianas entre empleados y líderes, y durante la ejecución de proyectos estratégicos, para garantizar una evaluación completa. Es decir, estas guías de observación que propone el Modelo 11-D, no es de un día o una semana de permanencia en la organización, sino que requiere de una Observación Participante y Directa (El investigador se sumerge en el entorno de los participantes, involucrándose activamente en las actividades del grupo estudiado para obtener una comprensión más profunda desde adentro. El investigador observa eventos o comportamientos tal como ocurren, en tiempo real y en el contexto natural, sin interferir).
2. Observadores múltiples: Si es posible, incluye varios observadores en diferentes áreas o departamentos para tener una visión integral. Esto minimiza el sesgo y garantiza que se cubran todas las dimensiones de la cultura organizacional.
3. Documentación constante: Asegúrate de documentar todas las observaciones de forma constante, tomando notas claras y detalladas sobre las

conductas, actitudes y artefactos visibles. Utiliza el checklist como base para estructurar las observaciones.

4. Comparación con encuesta y entrevistas: Después de realizar las observaciones, compara los resultados con los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas. Esto te permitirá identificar coincidencias o divergencias en la percepción de los empleados y en las observaciones de campo.
5. Revisión periódica: Considera realizar observaciones de forma periódica para captar cambios en la cultura organizacional con el tiempo, especialmente después de cambios, como nuevas políticas, fusiones o reestructuraciones.

Nota: Esta guía de observación profunda y detallada proporciona una visión integral de los artefactos visibles, comportamientos y prácticas dentro de una organización. Al utilizar el checklist en combinación con los resultados de la encuesta y las entrevistas, se puede obtener un diagnóstico cultural robusto, identificando tanto las fortalezas como las áreas de mejora de la cultura organizacional. Este enfoque mixto de recolección de datos (observación, encuesta y entrevistas) permitirá a la organización tomar decisiones más informadas y estratégicas sobre cómo alinear mejor su cultura organizacional con sus objetivos de negocio y valores fundamentales.

6.8. La importancia de incorporar grupos focales en el diagnóstico de la cultura organizacional

Los grupos focales son una herramienta valiosa en los estudios de cultura organizacional, ya que permiten la recolección de datos cualitativos en un entorno grupal, donde los participantes interactúan entre sí y generan discusiones que pueden revelar percepciones, actitudes y creencias profundas sobre las dimensiones culturales de la organización. Incorporar grupos focales en el diagnóstico de la cultura organizacional es particularmente útil para complementar otros métodos como encuestas, entrevistas y observación, proporcionando una visión integral de las dinámicas internas de la organización.

1. Profundización en las dimensiones de la cultura organizacional

El uso de grupos focales permite profundizar en el análisis de las dimensiones fuertes propuestas por los modelos de cultura organizacional, tales como:

- Valores competitivos (Cameron y Quinn, 1999): En los grupos focales, los participantes pueden discutir sobre la presencia o ausencia de valores como la flexibilidad, la innovación, el control, o la orientación a resultados. Las interacciones entre los empleados durante el grupo focal pueden revelar percepciones que podrían no aparecer en los resultados de una encuesta individual (Morgan, 1997).
- Eficacia organizacional (Denison, 1990): Los grupos focales permiten explorar en mayor profundidad la alineación entre los empleados y la misión organizacional. A través de discusiones abiertas, los empleados pueden compartir experiencias concretas sobre cómo la cultura organizacional apoya o dificulta el logro de los objetivos (Krueger & Casey, 2014).
- Niveles de Cultura (Schein, 1985): En un grupo focal, se pueden explorar los valores compartidos y los supuestos básicos que guían el comportamiento de los empleados. Estas discusiones grupales son útiles para sacar a la luz creencias y percepciones subconscientes que no siempre se articulan en entrevistas individuales (Schein, 2010).

2. Facilita la validación y profundización de datos cuantitativos

El uso de grupos focales permite validar y profundizar los datos obtenidos en encuestas cuantitativas, creando un enfoque metodológico mixto que enriquece el análisis. Mientras que las encuestas permiten obtener resultados cuantificables y generalizables, los grupos focales permiten comprender las razones detrás de esos resultados, a través de un proceso de interacción entre los participantes.

- Validación de resultados de encuestas: Por ejemplo, si los resultados de una encuesta indican que los empleados perciben una alta orientación a los resultados en la organización, un grupo focal puede ayudar a explorar si esta orientación se percibe como positiva o negativa. Los empleados pueden debatir si la presión por resultados fomenta un clima competitivo o genera estrés y burnout (Krueger, 2009).
- Complemento de Datos: Los grupos focales también ayudan a complementar los datos cuantitativos, proporcionando contexto y matices a las respuestas de las encuestas. Esto es especialmente importante para dimensiones complejas como la adaptabilidad organizacional, donde las respuestas numéricas pueden no captar completamente las dinámicas

internas que afectan la capacidad de la organización para adaptarse a cambios (Morgan, 1997).

3. Generación de nuevas perspectivas y comprensión colectiva

Una de las ventajas de los grupos focales es que permiten la generación de nuevas perspectivas a través de la interacción entre los participantes. En lugar de limitarse a las percepciones individuales, los grupos focales permiten que los participantes se enriquezcan mutuamente y profundicen en el análisis colectivo, revelando insights sobre la cultura organizacional que no siempre emergen en las entrevistas individuales o en las encuestas.

- **Proceso dinámico:** A medida que los empleados discuten y comparten experiencias, se produce un proceso de retroalimentación que puede revelar contradicciones o consensos entre los diferentes niveles jerárquicos, departamentos o áreas funcionales. Esto es particularmente útil para entender si la cultura organizacional se percibe de manera coherente a lo largo de la organización o si existen discrepancias entre lo que se promueve desde la dirección y lo que se vive en los niveles operativos (Morgan, 1997).
- **Identificación de Subculturas:** Los grupos focales pueden ayudar a identificar la presencia de subculturas dentro de la organización, lo que es fundamental para el diagnóstico de una cultura organizacional compleja. Por ejemplo, mientras que una encuesta puede indicar que la organización tiene una cultura integrativa, un grupo focal puede revelar que ciertos departamentos siguen una cultura exigente o apática (Patton, 2015).

4. Mejor comprensión de las relaciones interpersonales y del liderazgo

Los grupos focales son una excelente herramienta para comprender las dinámicas interpersonales y el rol del liderazgo en la construcción de la cultura organizacional. Durante las discusiones grupales, los empleados pueden compartir cómo perciben las relaciones con sus superiores y entre compañeros, lo que ofrece una perspectiva cualitativa más rica sobre las dinámicas de poder y liderazgo dentro de la organización.

- **Relaciones de poder:** Los grupos focales permiten explorar si los empleados sienten que existe una distancia al poder (Hofstede, 1991), o si se sienten involucrados en el proceso de toma de decisiones. Este enfoque es útil para explorar cómo el liderazgo afecta las percepciones de los

empleados respecto a la flexibilidad o la adaptabilidad de la organización (Hofstede, 1991).

- **Cohesión y comunicación:** También es posible observar cómo los empleados interactúan entre sí durante los grupos focales, lo que proporciona información sobre la cohesión del equipo y los patrones de comunicación interna. Estos elementos sirven para diagnosticar la cultura del clan o la orientación a las personas dentro de la organización (Cameron & Quinn, 1999).

5. Aplicación para identificar y solucionar problemas

Los grupos focales sirven para diagnosticar la cultura organizacional, y pueden ser utilizados como una herramienta para solucionar problemas y fomentar el cambio cultural. Al reunir a empleados de diferentes niveles y áreas, los grupos focales permiten identificar problemas compartidos y generar soluciones colectivas que pueden implementarse para mejorar la cultura organizacional.

- **Diagnóstico participativo:** Al involucrar a los empleados en el proceso de diagnóstico a través de grupos focales, se promueve un enfoque más participativo, lo que aumenta el sentido de pertenencia y el compromiso con cualquier cambio cultural propuesto (Krueger & Casey, 2014).
- **Identificación de oportunidades de mejora:** Durante las discusiones, los empleados pueden sugerir áreas de mejora, como políticas de flexibilidad laboral, mejores prácticas de comunicación o programas de bienestar. Estas soluciones se pueden implementar como parte de una estrategia más amplia de mejora continua de la cultura organizacional (Morgan, 1997).

6. Triangulación de datos

La triangulación de datos se refiere a la utilización de múltiples fuentes y métodos para corroborar los hallazgos de la investigación, mejorando la validez y la confiabilidad de los resultados. En este estudio, la triangulación se lleva a cabo mediante la combinación de encuesta, entrevista y observación, permitiendo validar los patrones identificados y detectar inconsistencias o contradicciones en las percepciones de los empleados.

- La triangulación es fundamental para garantizar que los resultados no estén influenciados por el sesgo de un solo método de recolección de datos. Al combinar datos cuantitativos y cualitativos, es posible verificar

que los resultados son consistentes a través de diferentes fuentes y que los fenómenos observados son reales y no producto de la subjetividad del investigador o de los participantes (Denzin, 2017).

- Los resultados cuantitativos obtenidos de la encuesta se comparan con los datos cualitativos de las entrevistas y las observaciones para verificar si existe una coherencia entre lo que los empleados reportan en la encuesta y lo que se observa en la práctica cotidiana. Por ejemplo, si los empleados reportan una alta orientación hacia los resultados en la encuesta, este hallazgo debe ser consistente con lo observado en el comportamiento y la interacción dentro de la organización (Creswell & Creswell, 2017).

Incorporar grupos focales en el diagnóstico de la cultura organizacional ofrece beneficios importantes, ya que permite obtener una visión integral y cualitativa que complementa los datos cuantitativos de las encuestas y entrevistas. Los grupos focales proporcionan un espacio para la discusión abierta, lo que genera una comprensión más rica de las percepciones, valores y creencias subyacentes dentro de la organización. Al ser un método participativo y dinámico, los grupos focales también fomentan el compromiso de los empleados y pueden generar soluciones para mejorar la coherencia cultural y el desempeño organizacional.

6.9. Diseño, aplicación y tratamiento de datos metodológico de los instrumentos del modelo de diagnóstico cultural de las 11-D

El diseño, aplicación y tratamiento de datos de la encuesta, entrevista y observación para el diagnóstico de la cultura organizacional bajo el Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11-D se sustenta en los métodos cuantitativos y cualitativos propios de la metodología de la investigación.

1. Método cuantitativo

El método cuantitativo se emplea principalmente en la encuesta, diseñada para recopilar datos estructurados y medibles sobre las dimensiones dominantes de la cultura organizacional. Este enfoque permite obtener resultados numéricos que pueden ser analizados estadísticamente, proporcionando una visión objetiva de la cultura organizacional. Por tanto, se describen algunos principios en los que se basa el diseño de los instrumentos.

- El uso de una escala de Likert en la encuesta permite que los datos se cuantifiquen, facilitando el análisis estadístico posterior. La escala de Likert, con opciones que van desde “Totalmente en desacuerdo” a “Totalmente de acuerdo”, permite medir las percepciones y actitudes de los empleados en relación con las dimensiones de la cultura organizacional (Bell, Bryman & Harley, 2018).
- El tratamiento de datos se centra en el análisis de frecuencias, medias y desviaciones estándar para cada dimensión de la cultura organizacional, lo que facilita la identificación de patrones y relaciones entre las variables estudiadas (Creswell & Creswell, 2017).
- La encuesta proporciona una base cuantitativa robusta que ayuda a identificar las tipologías culturales dominantes (exigente, integrativa, apática, etc.). Los datos obtenidos se analizan utilizando métodos estadísticos descriptivos y correlacionales para observar tendencias y variaciones en las respuestas de los empleados.
- Las métricas derivadas de la encuesta permiten comparar la cultura actual y deseada dentro de la organización, brindando insights sobre áreas específicas que necesitan mejora (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016).

2. Método cualitativo

El método cualitativo se emplea tanto en la entrevista a profundidad como en la observación estructurada, para explorar en detalle los significados, creencias y percepciones que los empleados tienen sobre la cultura organizacional. Este enfoque permite captar aspectos de la cultura que no son fácilmente medibles mediante métodos cuantitativos, como los valores y creencias subyacentes. Por tanto, se describen algunos principios en los que se basa el diseño de los instrumentos.

- La entrevista a profundidad facilita una exploración detallada de las percepciones de los empleados. Esta técnica permite indagar en las actitudes, experiencias y puntos de vista de los participantes, brindando una comprensión más rica y detallada de las dinámicas culturales internas de la organización (Patton, 2015).
- La observación estructurada se utiliza para identificar artefactos visibles, interacciones y comportamientos dentro de la organización que reflejen los valores y normas culturales. Este enfoque permite una recolección de datos no intrusiva y natural, proporcionando un complemento a la información obtenida por la encuesta y la entrevista (Yin, 2018).

- La entrevista permite identificar supuestos básicos (Schein, 1985) y creencias subyacentes que guían el comportamiento organizacional, mientras que la observación permite ver cómo se manifiestan los artefactos visibles (por ejemplo, símbolos, lenguaje, interacciones) y cómo refuerzan los valores culturales declarados.
- Los datos cualitativos obtenidos de la entrevista y la observación se codifican y categorizan, permitiendo la identificación de temas y patrones emergentes que ayudan a profundizar en la comprensión de la cultura organizacional (Flick, 2014).

3. Método deductivo

El método deductivo se utiliza para probar teorías y conceptos previamente establecidos sobre la cultura organizacional, como las tipologías culturales de Cameron y Quinn (1999), niveles culturales de Schein (1988) o las dimensiones de Denison (1990). Se parte de modelos teóricos conocidos, y los datos se utilizan para confirmar o refutar estas teorías en el contexto de la organización estudiada. Por tanto, se describen algunos principios en los que se basa el diseño de los instrumentos.

- Se parte de las teorías y modelos de cultura organizacional ya establecidos para formular hipótesis que luego se prueban empíricamente a través de la encuesta. Las respuestas de los empleados se analizan para ver si los resultados confirman los modelos teóricos sobre cultura organizacional (Blaikie, 2018).
- La estructura de la encuesta está diseñada con base en los modelos existentes, como el Modelo de Valores Competitivos de Cameron y Quinn, lo que permite validar la consistencia entre los resultados observados y las teorías de cultura organizacional (Robson & McCartan, 2016).
- Los resultados de la encuesta se comparan con los postulados de los modelos de Cameron y Quinn, Denison y otros, para ver si las tipologías culturales identificadas coinciden con las categorías descritas en la literatura.
- El análisis deductivo permite verificar si la organización sigue una cultura jerárquica, de mercado, de clan o adhocrática, de acuerdo con las percepciones y comportamientos observados (Quinn & Rohrbaugh, 1983).

4. Método inductivo

El método inductivo se utiliza para generar nuevas teorías o patrones emergentes a partir de los datos recolectados en la entrevista y la observación. En lugar de probar teorías existentes, el enfoque inductivo busca identificar temas y tendencias que puedan no haber sido considerados previamente en el diagnóstico de la cultura organizacional. Por tanto, se describen algunos principios en los que se basa el diseño de los instrumentos.

- A través del análisis cualitativo de los datos obtenidos en las entrevistas y observaciones, se busca identificar nuevas tipologías culturales o aspectos específicos de la cultura organizacional que no hayan sido cubiertos por los modelos teóricos existentes (Thomas, 2006).
- La codificación de los datos cualitativos permite la aparición de nuevos patrones, valores o prácticas culturales que pueden ser únicos para la organización estudiada, aportando una comprensión más profunda y rica de su cultura (Glaser & Strauss, 2017).
- En las entrevistas, los empleados pueden revelar percepciones y creencias que no coinciden exactamente con las categorías predeterminadas de la encuesta, lo que puede llevar a la formulación de nuevas hipótesis sobre la cultura organizacional.
- El análisis inductivo puede ayudar a la organización a identificar aspectos únicos de su cultura que podrían ser vitales para su éxito o para la resolución de problemas organizacionales (Strauss & Corbin, 1998).

6. Tipos de investigación por instrumento

El diseño del estudio involucra varios tipos de investigación para abarcar diferentes niveles de análisis y proporcionar una evaluación exhaustiva de la cultura organizacional:

6.a. Encuesta: investigación descriptiva y correlacional

Investigación descriptiva: En la encuesta se enmarca principalmente dentro de la investigación descriptiva, cuyo objetivo es describir las características, percepciones y actitudes de los empleados respecto a las dimensiones de la cultura organizacional. La encuesta mide aspectos como valores competitivos, eficacia organizacional, orientación a resultados/personas, niveles culturales, entre otros.

- El propósito de la investigación descriptiva es obtener una imagen clara y detallada de cómo los empleados perciben y experimentan la cultura

dentro de su organización, proporcionando una fotografía estática de la situación actual (Burns & Grove, 2010).

- En la encuesta, cada pregunta se asocia con una dimensión cultural específica (por ejemplo, valores competitivos o tipologías culturales), y las respuestas obtenidas describen cuán presentes están estas dimensiones en la organización. Los resultados permiten identificar tendencias generales, patrones de percepción y características dominantes de la cultura organizacional (Creswell & Creswell, 2017).

Investigación correlacional: Además de ser descriptiva, la encuesta puede adoptar un enfoque correlacional. Este tipo de investigación busca identificar relaciones entre las diferentes dimensiones de la cultura organizacional y otros factores, como el desempeño de los empleados o el compromiso organizacional.

- La investigación correlacional es útil para examinar cómo las diferentes variables se relacionan entre sí, sin establecer causalidad. Por ejemplo, se podría analizar la relación entre la orientación a resultados y la satisfacción laboral, para ver si una mayor orientación a los resultados está asociada con una mayor o menor satisfacción entre los empleados (Robson & McCartan, 2016).
- Los datos cuantitativos obtenidos de la encuesta permiten correlacionar dimensiones como la eficacia organizacional con el compromiso de los empleados, o la flexibilidad e innovación con la productividad percibida. Este análisis correlacional podría proporcionar insights para la toma de decisiones estratégicas en la organización (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016).

6.b. Entrevista a profundidad: investigación exploratoria y explicativa

Investigación exploratoria: La entrevista a profundidad se ajusta al tipo de investigación exploratoria, ya que busca explorar aspectos que no pueden ser medidos fácilmente con una encuesta estructurada, como las percepciones y creencias subyacentes de los empleados sobre la cultura organizacional. Este tipo de investigación se utiliza cuando el investigador tiene un conocimiento limitado del fenómeno o cuando se busca identificar nuevos patrones y categorías.

- La investigación exploratoria es útil cuando se necesita obtener una comprensión más detallada de las percepciones y experiencias de los

empleados. Ayuda a descubrir nuevos aspectos culturales que podrían no estar cubiertos por modelos teóricos establecidos, permitiendo al investigador formular nuevas hipótesis y teorías (Stebbins, 2001).

- La entrevista permite a los empleados expresar libremente sus opiniones sobre los valores, creencias y prácticas organizacionales, lo que proporciona datos más ricos y matizados que complementan los resultados de la encuesta. Los entrevistados pueden revelar supuestos básicos (según el modelo de Schein), o aspectos de la cultura organizacional que no han sido considerados en el análisis inicial (Patton, 2015).

Investigación explicativa: Además de ser exploratoria, la entrevista también adopta un enfoque explicativo, que busca explicar las relaciones entre diferentes fenómenos observados en la organización. Por ejemplo, se podría utilizar para explicar cómo los valores organizacionales influyen en el comportamiento de los empleados o cómo la estructura de poder afecta las decisiones.

- La investigación explicativa se centra en entender el porqué de ciertos fenómenos, ofreciendo una explicación más detallada sobre las relaciones entre variables culturales y resultados organizacionales (Yin, 2018).
- A través de la entrevista, se pueden identificar las causas subyacentes de ciertos comportamientos o actitudes. Por ejemplo, un entrevistado podría explicar cómo la falta de flexibilidad organizacional afecta su motivación, proporcionando una explicación más profunda que va más allá de los datos numéricos de la encuesta (Strauss & Corbin, 1998).

6.c. Observación: investigación descriptiva y exploratoria

Investigación descriptiva: La observación estructurada se ajusta principalmente a la investigación descriptiva, ya que busca documentar lo que ocurre en el entorno organizacional de manera objetiva y sistemática. Los observadores registran datos sobre las interacciones, el entorno físico y los artefactos visibles que forman parte de la cultura organizacional.

- La investigación descriptiva basada en la observación permite describir de manera detallada los artefactos culturales, los comportamientos y las prácticas cotidianas que pueden no ser captados por la encuesta o la entrevista. Esto proporciona una imagen más completa y concreta de cómo se manifiesta la cultura organizacional en la práctica (Flick, 2014).
- La observación documenta aspectos como la disposición del entorno físico, los símbolos utilizados en la organización, la frecuencia y calidad

de las interacciones entre empleados, y el cumplimiento de normas y procedimientos. Estos datos visuales complementan los resultados de la encuesta, aportando evidencia tangible sobre los valores y supuestos básicos que guían el comportamiento organizacional (Angrosino, 2007).

Investigación Exploratoria: Además de ser descriptiva, la observación también adopta un enfoque exploratorio. Este tipo de investigación se utiliza para descubrir aspectos inesperados o emergentes de la cultura organizacional, que pueden surgir durante el proceso de observación.

- La investigación exploratoria a través de la observación permite identificar comportamientos emergentes y patrones culturales que no se han previsto en los modelos teóricos. Es útil cuando se desea explorar cómo se manifiestan los valores invisibles de la organización a través de las interacciones cotidianas y las prácticas organizacionales (Yin, 2018).
- Por ejemplo, se puede observar cómo se relacionan los empleados con sus superiores en situaciones de toma de decisiones, o cómo responden a los cambios en las políticas internas. La observación permite capturar la espontaneidad de las interacciones, proporcionando información adicional que las encuestas estructuradas podrían no detectar (Patton, 2015).

6.d. Método mixto: investigación convergente y triangulación de datos

Investigación mixta: El diseño de este estudio utiliza un enfoque de métodos mixtos para combinar los beneficios de la investigación cuantitativa y cualitativa. Esto se conoce como investigación convergente, ya que permite integrar los resultados cuantitativos (de la encuesta) con los cualitativos (de las entrevistas y la observación) para obtener una visión más completa de la cultura organizacional.

- El enfoque de métodos mixtos es eficaz para proporcionar una visión más integral de la cultura organizacional, ya que permite corroborar los datos cuantitativos con datos cualitativos. Además, facilita la triangulación de datos, que consiste en utilizar diferentes fuentes de datos para confirmar la validez de los resultados (Creswell & Creswell, 2017).
- Los resultados de la encuesta proporcionan una evaluación numérica de las dimensiones culturales, mientras que los datos cualitativos obtenidos a través de las entrevistas y la observación permiten explorar con mayor profundidad cómo estas dimensiones se manifiestan en la prác-

tica diaria. El uso combinado de estos métodos permite un análisis más complejo y robusto de la cultura organizacional (Patton, 2015).

6.10. Herramientas tecnológicas y software para procesar y analizar la información del modelo de diagnóstico cultural de las 11-D

En el procesamiento y análisis de datos provenientes de encuestas, entrevistas, observaciones y grupos focales utilizados para diagnosticar la cultura organizacional, es esencial contar con herramientas tecnológicas y software adecuados que permitan gestionar tanto datos cuantitativos como cualitativos. Por consiguiente, se describen algunas de las principales herramientas tecnológicas empleadas en este ámbito, considerando el modelo propuesto y sus respectivas aplicaciones.

1. SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

SPSS es una de las herramientas más utilizadas para el análisis de datos cuantitativos provenientes de encuestas. Es ideal para realizar análisis estadísticos descriptivos y avanzados, tales como correlaciones, análisis factorial y regresiones múltiples, lo que permite interpretar relaciones entre dimensiones de cultura organizacional (por ejemplo, liderazgo, orientación a resultados, adaptabilidad).

Aplicación en Cultura Organizacional

- SPSS facilita el análisis de encuestas aplicadas en el diagnóstico de la cultura organizacional, permitiendo la identificación de patrones y tendencias en las respuestas de los empleados.
- Es útil para correlacionar las dimensiones de la cultura organizacional con el desempeño de la empresa, la satisfacción laboral y otros indicadores relevantes.
- Permite realizar análisis de componentes principales o análisis de correspondencia para reducir variables y dimensiones del modelo de cultura organizacional.
- Diseña modelos de ecuaciones lineales simples y múltiples utilizando variables dependientes e independientes de cultura organizacional.
- Al incorporar el AMOS al paquete SPSS se pueden desarrollar sistemas de ecuaciones estructurales para hacer más sólidos los modelos culturales identificados en las organizaciones.

2. SPAD (Sistema de Análisis de Datos)

El paquete SPAD es una herramienta de software estadístico ampliamente utilizada para el análisis multivariante de datos, especialmente en áreas como la investigación de mercados, sociología, psicología, economía y otras disciplinas donde se trabaja con grandes conjuntos de datos. SPAD ofrece un entorno amigable y potente para aplicar métodos estadísticos complejos de manera eficiente (SPAD, 2021).

SPAD es útil para estudios sobre cultura organizacional, ya que se centra en el análisis de datos cualitativos y categóricos, proporcionando herramientas adecuadas para captar la complejidad de las relaciones culturales dentro de las organizaciones. Sus aplicaciones en este contexto incluyen:

Aplicación en Cultura Organizacional

- **Análisis de correspondencias:** Esta técnica es ideal para analizar la relación entre categorías de variables cualitativas, como las percepciones de los empleados sobre los valores culturales. SPAD puede ayudar a visualizar las relaciones entre diferentes aspectos de la cultura organizacional y compararlos entre subgrupos dentro de la organización.
- **Análisis de conglomerados (clustering):** SPAD permite agrupar empleados o departamentos según sus características culturales, identificando subculturas dentro de la organización. Esto es útil para detectar diferencias culturales entre distintas áreas o niveles jerárquicos.
- **Análisis factorial:** Para estudios que buscan entender cómo se distribuyen las percepciones culturales dentro de la organización, el análisis factorial de SPAD es ideal para reducir la complejidad y encontrar los factores que explican la cultura organizacional.
- **Análisis de textos:** SPAD tiene capacidades avanzadas para analizar textos, lo que es valioso en estudios sobre cultura organizacional que involucran la evaluación de entrevistas, descripciones de misiones, valores organizacionales o comunicaciones internas. Esto permite identificar patrones lingüísticos que reflejan la cultura de la organización.
- **Segmentación:** SPAD puede ser utilizado para segmentar a los empleados de una organización según sus respuestas en encuestas culturales, lo que permite identificar diferentes grupos con percepciones o actitudes similares hacia la cultura de la organización.

3. STATA (Statistics y Data)

STATA es un software estadístico robusto ampliamente utilizado en una variedad de campos como economía, sociología, ciencias políticas, biomedicina y finanzas, debido a su capacidad para manejar grandes volúmenes de

datos y ejecutar análisis complejos. Es una herramienta potente y flexible para el análisis de datos cuantitativos en estudios de cultura organizacional (StataCorp, 2021). Su aplicación en este tipo de estudios incluye:

Aplicación en Cultura Organizacional

- **Análisis de encuestas y cuestionarios:** STATA permite analizar datos recogidos mediante encuestas sobre percepciones culturales, valores y comportamientos organizacionales. Se pueden aplicar análisis de regresión, análisis de varianza (ANOVA), y estadística descriptiva para explorar correlaciones entre variables culturales y factores organizacionales (como desempeño, liderazgo, satisfacción laboral, etc.).
- **Análisis de datos de panel:** En estudios longitudinales que buscan observar el cambio cultural en una organización a lo largo del tiempo, STATA puede manejar datos de panel y realizar modelos adecuados, como el modelo de efectos fijos o aleatorios.
- **Modelos multivariantes:** Para investigar cómo varios aspectos de la cultura organizacional (valores, normas, creencias) interactúan entre sí y con otros factores organizacionales, STATA permite realizar análisis factoriales, análisis de componentes principales (PCA) y análisis de conglomerados.
- **Análisis de regresión:** STATA facilita la aplicación de modelos de regresión lineal y logística, lo que permite investigar la relación entre la cultura organizacional y variables como la productividad, el compromiso de los empleados o la innovación.
- **Análisis de mediación y moderación:** En estudios sobre cultura organizacional, es común investigar cómo ciertos factores (como el liderazgo) influyen en la cultura organizacional, mientras que otros factores (como el clima organizacional) median o moderan esta relación. STATA permite realizar este tipo de análisis con precisión.

4. NVivo

NVivo es una herramienta líder para el análisis de datos cualitativos, permitiendo el procesamiento de datos obtenidos de entrevistas, observaciones y grupos focales. Facilita la codificación y categorización de respuestas, la identificación de temas recurrentes y la interpretación de patrones en los datos cualitativos.

Aplicación en Cultura Organizacional

- NVivo permite analizar las entrevistas y observaciones en profundidad, categorizando respuestas en dimensiones como liderazgo, valores, y normas culturales.
- Facilita el análisis de grupos focales, ya que permite codificar las discusiones en categorías que ayudan a identificar subculturas dentro de la organización o valores emergentes no captados en la encuesta.

5. Atlas.ti

Atlas.ti es otra herramienta poderosa para el análisis de datos cualitativos, similar a NVivo. Se utiliza principalmente para entrevistas, documentos y observaciones cualitativas. Su ventaja es la capacidad de manejar grandes volúmenes de datos y realizar análisis temáticos y comparativos.

Aplicación en Cultura Organizacional

- Ideal para analizar entrevistas en profundidad, buscando patrones comunes y supuestos básicos en la cultura organizacional.
- Atlas.ti permite realizar análisis cruzados entre diferentes tipos de datos cualitativos, como entrevistas y observaciones, lo que facilita una visión más holística de la cultura organizacional.

6. Microsoft Excel

Excel es una herramienta versátil que, aunque básica comparada con otros softwares más especializados, sigue siendo ampliamente utilizada para encuestas y tabulación de datos. Es ideal para realizar análisis descriptivos rápidos y generar gráficos de barras, histogramas o tablas dinámicas.

Aplicación en Cultura Organizacional

- En encuestas de diagnóstico organizacional, Excel se utiliza para procesar datos cuantitativos básicos, realizar cálculos de frecuencias, promedios y analizar las distribuciones de respuestas por cada dimensión cultural.
- Se puede emplear para realizar análisis comparativos entre los resultados de las encuestas actuales y los objetivos deseados en cada dimensión cultural, representando gráficamente los gaps detectados.
- Se utiliza para crear bases de datos específicas de análisis de OCAI y el Survey de Denison.

7. MAXQDA

MAXQDA es una herramienta robusta para el análisis cualitativo y mixto, con funciones específicas para codificar y analizar datos de entrevistas, grupos focales y encuestas abiertas. También permite combinar datos cuantitativos y cualitativos en un solo análisis.

Aplicación en Cultura Organizacional

- Se utiliza para analizar respuestas abiertas de las encuestas, además de procesar datos de entrevistas en profundidad y observaciones.
- MAXQDA facilita la creación de categorías a partir de las respuestas cualitativas y permite identificar patrones relacionados con dimensiones como valores, estructuras de poder, y orientación a resultados.

8. Tableau

Tableau es una herramienta de visualización de datos que permite transformar grandes volúmenes de datos en gráficos interactivos y paneles de control. Es ideal para presentar datos cuantitativos de encuestas y observar cómo los resultados cambian en diferentes dimensiones de la cultura organizacional.

Aplicación en Cultura Organizacional

- Tableau permite visualizar los resultados de encuestas sobre cultura organizacional de manera clara, proporcionando gráficos comparativos entre diferentes áreas de la organización o con respecto a los objetivos deseados.
- También es útil para crear dashboards interactivos que permitan a los gerentes visualizar la evolución de la cultura organizacional a lo largo del tiempo.

9. RStudio

RStudio es una plataforma de análisis estadístico basada en el lenguaje R, utilizada principalmente para el análisis de datos cuantitativos complejos. Aunque más avanzada que otras herramientas como SPSS, es ideal para aquellos con conocimientos en programación estadística.

Aplicación en Cultura Organizacional

- RStudio permite realizar análisis estadísticos avanzados, como modelos de regresión múltiple y análisis factorial, para explorar las relaciones entre las dimensiones de la cultura organizacional y el desempeño empresarial.
- También facilita la visualización de datos con gráficos personalizados que muestran tendencias y correlaciones entre las variables culturales y los resultados organizacionales.

6.11. Ejemplo de dimensiones y variables que pueden incorporarse en el modelo de diagnóstico de cultural de las 11-D

6.11.1. Ejemplo de dimensiones y variables de teorías generales que pueden incorporarse en el modelo de diagnóstico cultural de las 11-D

El modelo de diagnóstico de cultura organizacional de las 11-D es flexible y de acuerdo con las necesidades del investigador puede adaptarse incorporando otras dimensiones y variables que permitan la recopilación y análisis de la cultura organizacional y de otros aspectos de la gestión empresarial tanto

internos como externos de la empresa, de modo que aporten a la búsqueda del alto desempeño, afrontar cambios y superar crisis.

Cada una de las variables y dimensiones adicionales se justifican con teorías y modelos culturales que respaldan su incorporación. Las teorías culturales citadas son ampliamente reconocidas en la literatura académica y en la presencia metodológica de estudios empíricos relevantes.

Tabla 6.3

Ejemplo de dimensiones y variables que pueden analizarse junto con la encuesta del modelo de diagnóstico cultural de las 11-D

Dimensión / Variable	Pregunta	Justificación Teórica / Modelo Cultural
Innovación y Aprendizaje Continuo	"La organización incentiva el aprendizaje continuo y la creación de nuevas ideas para mejorar los procesos."	El Modelo de Aprendizaje Organizacional de Senge (1990) destaca que las organizaciones que promueven el aprendizaje son más adaptables y competitivas en entornos dinámicos.
Justicia Organizacional	"Las decisiones de la organización son justas y equitativas para todos los empleados."	La Teoría de la Justicia Organizacional de Greenberg (1987) enfatiza la importancia de la justicia en la percepción de la cultura organizacional, lo que puede afectar la satisfacción y el desempeño de los empleados.
Ética y Responsabilidad Social	"La organización promueve una conducta ética y se compromete con la responsabilidad social."	Según el Modelo de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de Carroll (1991), la ética y la responsabilidad social son dimensiones para una cultura organizacional sostenible y responsable.
Autonomía y Delegación de Tareas	"Los empleados tienen autonomía para tomar decisiones y cumplir con sus tareas de forma efectiva."	La Teoría X e Y de McGregor (1960) sugiere que una cultura organizacional que promueve la autonomía y delegación fomenta el desarrollo y la motivación interna.
Comunicación Interdepartamental	"La comunicación entre departamentos es clara y promueve el trabajo colaborativo."	El Modelo de Comunicación Organizacional de Daft y Lengel (1986) señala que una comunicación eficiente entre los departamentos es fundamental para coordinar esfuerzos y generar sinergias dentro de la organización.

Riesgo e Innovación	"La organización fomenta la toma de riesgos calculados y premia la innovación."	El Modelo de Innovación Organizacional de Burns y Stalker (1961) destaca que las culturas que apoyan la innovación y asumen riesgos controlados son más ágiles y competitivas.
Estabilidad y Seguridad Laboral	"Los empleados perciben que sus empleos son estables y seguros en la organización."	La Teoría de las Necesidades de Maslow sugiere que una cultura organizacional que ofrezca seguridad y estabilidad es fundamental para motivar a los empleados y reducir la rotación.
Participación en la Toma de Decisiones	"Los empleados están involucrados en la toma de decisiones que afectan a la organización."	La participación en la toma de decisiones es esencial para una cultura organizacional inclusiva, según el Modelo de Participación de Vroom y Yetton (1973), lo que lleva a una mayor satisfacción y compromiso de los empleados.
Desempeño Financiero y Cultura Organizacional	"El desempeño financiero de la organización refleja los valores y prácticas de la cultura organizacional."	Carrillo (2019) destaca que la efectividad organizacional depende en gran medida de la alineación entre la cultura organizacional y los objetivos financieros.
Trabajo en Equipo y Colaboración	"La organización promueve el trabajo en equipo como un valor fundamental."	Tuckman (1965) sugiere que las organizaciones con un fuerte enfoque en la colaboración mejoran el desempeño general y fomentan una cultura inclusiva y cooperativa.
Gestión del Talento y Desarrollo	"La organización invierte en el desarrollo profesional y la gestión del talento."	El Modelo de Desarrollo de Carreras de Hall (1976) propone que las organizaciones que invierten en el desarrollo del talento fomentan una cultura de aprendizaje y crecimiento continuo.
Equilibrio entre Vida Personal y Laboral	"La organización respeta el equilibrio entre la vida personal y laboral de los empleados."	La Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg (1968) sostiene que el equilibrio trabajo-vida es un factor necesario para la satisfacción y motivación de los empleados.
Reconocimiento y Recompensas	"El desempeño de los empleados es reconocido y recompensado de manera justa."	El Modelo de Motivación Expectativa de Vroom (1964) enfatiza la importancia de las recompensas y el reconocimiento como motivadores en la cultura organizacional.
Relación con Stakeholders	"La organización mantiene relaciones sólidas y colaborativas con sus proveedores y socios."	Porter (1985) sugiere que las relaciones externas, como con los proveedores, son un componente crítico de la ventaja competitiva y reflejan una cultura organizacional colaborativa.

Nota. Elaborado por los autores de acuerdo con Senge (1990), Greenberg (1987), Carroll (1991), McGregor (1960), Daft y Lengel (1986), Burns y Stalker (1961), Maslow (1943), Vroom y Yetton (1973), Carrillo (2016, 2019), Tuckman (1965), Hall (1976), Herzberg (1968), Vroom (1964) y Porter (1985).

1. Innovación y aprendizaje continuo: Senge (1990) establece que las organizaciones que promueven el aprendizaje continuo son más capaces de adaptarse y prosperar en mercados cambiantes. Incluir esta dimensión permite evaluar cómo la organización incentiva la creación de ideas nuevas y el desarrollo constante de habilidades.
2. Justicia organizacional: Greenberg (1987) sugiere que las percepciones de equidad y justicia impactan directamente en el compromiso y la confianza que los empleados depositan en la organización. Esta dimensión permite evaluar la equidad percibida en las decisiones y procesos organizacionales.
3. Ética y responsabilidad social: Según Carroll (1991), las organizaciones que promueven una conducta ética y se comprometen con la responsabilidad social pueden mejorar su reputación y sostenibilidad. La incorporación de esta dimensión permite medir el impacto de la ética en las prácticas organizacionales.
4. Autonomía y delegación de tareas: McGregor (1960) sugiere que una cultura que otorga autonomía a los empleados promueve la autogestión y la motivación interna. La inclusión de esta variable permite evaluar el grado de independencia y delegación en la organización.
5. Comunicación interdepartamental: El modelo de Daft y Lengel (1986) respalda la importancia de la comunicación clara entre departamentos para evitar barreras de información que puedan afectar la eficiencia y la colaboración interna.
6. Riesgo e innovación: Burns y Stalker (1961) destacan que las organizaciones que permiten la toma de riesgos calculados son más innovadoras y competitivas. Evaluar esta dimensión permitirá medir la disposición organizacional a innovar y adaptarse a nuevas oportunidades.
7. Estabilidad y seguridad laboral: Maslow (1943) sugiere que las organizaciones que proporcionan estabilidad laboral permiten a sus empleados sentirse seguros y enfocados en su desempeño. Esta dimensión mide la percepción de seguridad y estabilidad en el empleo.

8. Participación en la toma de decisiones: El modelo de Vroom y Yetton (1973) enfatiza la importancia de involucrar a los empleados en la toma de decisiones para aumentar su compromiso y satisfacción. Esta dimensión evalúa la influencia que tienen los empleados en las decisiones vitales de la organización.
9. Desempeño financiero y cultura organizacional: Carrillo (2019) establece que la efectividad organizacional está intrínsecamente ligada a la cultura organizacional. Esta dimensión permite analizar cómo la cultura impacta en los resultados financieros y en la capacidad de generar valor sostenible.
10. Trabajo en equipo y colaboración: Tuckman (1965) argumenta que un fuerte enfoque en la colaboración mejora el rendimiento grupal y la satisfacción en el trabajo. Evaluar esta dimensión permite medir el grado de cooperación entre los equipos de trabajo dentro de la organización.
11. Gestión del talento y desarrollo: El modelo de Hall (1976) destaca que una organización que invierte en la gestión del talento fomenta el crecimiento continuo y la retención de empleados. Esta dimensión mide las oportunidades de desarrollo y formación profesional.
12. Equilibrio entre vida personal y laboral: La Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg (1968) sugiere que el equilibrio entre la vida laboral y personal es un factor útil para la satisfacción y motivación de los empleados. Esta variable evalúa el nivel de apoyo que la organización brinda a sus empleados en este aspecto.
13. Reconocimiento y recompensas: Vroom (1964) en su modelo de motivación por expectativas, enfatiza que las recompensas adecuadas son fundamentales para el desempeño y la satisfacción laboral. Incluir esta dimensión permite evaluar el sistema de recompensas en la organización.
14. Relación con stakeholders: Según Porter (1985), las relaciones sólidas con proveedores y socios estratégicos pueden generar una ventaja competitiva. Esta dimensión evalúa la colaboración y las alianzas externas de la organización.

La incorporación de estas variables adicionales en el Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11-D, complementa y enriquece el diagnóstico. Estas dimensiones, por ejemplo, amplían el análisis más allá de los aspectos tradicionales de la cultura organizacional y permiten obtener una visión más completa y

profunda del entorno cultural de una organización. Esto mejora la capacidad de la organización para identificar áreas de mejora y diseñar estrategias más efectivas para alinear la cultura organizacional con sus objetivos estratégicos.

6.11.2. Ejemplo de dimensiones y variables de sectores específicos (teorías sustantivas) que pueden incorporarse en el Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11-D

Se presenta una matriz que describe variables y dimensiones adicionales diseñadas para complementar el Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional de las 11-D para aplicarse en sectores específicos, por ejemplo, universidades, fuerzas armadas, bancos, salud, negocios virtuales y supermercados, entre otros. Cada dimensión está justificada con teorías y modelos relevantes para cada contexto.

Tabla 6.4

Ejemplo de dimensiones y variables para sectores específicos que pueden incorporarse en la encuesta del Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11-D

Sector	Variable / Dimensión	Pregunta	Justificación Teórica / Modelo Cultural	Referencia Bibliográfica
Universidades	Académica Innovación Pedagógica	e "La universidad incentiva la innovación en métodos pedagógicos y la adopción de tecnologías educativas."	La Teoría del Cambio Educativo sugiere que las universidades deben adaptarse a innovaciones pedagógicas para mantenerse competitivas.	Fullan, M. (2006). <i>The New Meaning of Educational Change</i> . Teachers College Press.
Universidades	Investigación Desarrollo	y "La universidad promueve la investigación y el desarrollo como pilares fundamentales de su misión."	La cultura investigativa es vital en la academia. Clark (1983) plantea que la investigación es central para el progreso académico.	Clark, B. R. (1983). <i>The Higher Education System</i> . University of California Press.
Universidades	Compromiso Estudiantil	"La universidad tiene un fuerte enfoque en el bienestar y participación de los estudiantes en decisiones institucionales."	Tinto (1993) enfatiza que el compromiso estudiantil es necesario para la retención y éxito académico.	Tinto, V. (1993). <i>Leaving College: Rethinking the Causes and Cures of Student Attrition</i> . University of Chicago Press.

Fuerzas Armadas	Disciplina y Obediencia	"La cultura de la organización refuerza la obediencia y la disciplina en todas las actividades diarias."	Schein (1985) sugiere que los valores de disciplina y obediencia son fundamentales en organizaciones jerárquicas como las fuerzas armadas.	Schein, E. H. (1985). <i>Organizational Culture and Leadership</i> . Jossey-Bass.
Fuerzas Armadas	Cohesión Grupal	"La unidad y el trabajo en equipo son promovidos como valores esenciales en todas las actividades."	McGregor (1960) señala que las organizaciones con estructuras rígidas requieren cohesión para garantizar la efectividad operativa.	McGregor, D. (1960). <i>The Human Side of Enterprise</i> . McGraw-Hill.
Fuerzas Armadas	Lealtad Institucional	"Los miembros de la organización se sienten altamente comprometidos con la misión y valores de la institución."	El Modelo de Motivación de Maslow (1943) indica que la lealtad es un reflejo de una cultura organizacional fuerte y estable.	Maslow, A. H. (1943). <i>A Theory of Human Motivation</i> . <i>Psychological Review</i> .
Bancos	Seguridad Financiera y Confianza	"La organización garantiza altos estándares de seguridad financiera y confianza en sus procesos operativos."	La Teoría de la Confianza Organizacional sostiene que la confianza es crítica en industrias como la bancaria, donde la estabilidad financiera es fundamental.	Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). <i>An Integrative Model of Organizational Trust</i> . <i>Academy of Management Review</i> .
Bancos	Innovación Tecnológica	"El banco invierte en la innovación tecnológica para mejorar sus servicios y procesos."	Según el Modelo de Innovación de Burns y Stalker (1961), las organizaciones tecnológicamente avanzadas tienen más éxito en entornos cambiantes.	Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). <i>The Management of Innovation</i> . Tavistock Publications.
Salud	Ética Médica y Responsabilidad	"La organización asegura que todos los profesionales de la salud cumplen con los más altos estándares éticos."	Carroll (1991) argumenta que la ética y la responsabilidad social son fundamentales en sectores críticos como la salud.	Carroll, A. B. (1991). <i>The Pyramid of Corporate Social Responsibility</i> . <i>Business Horizons</i> .
Salud	Atención al Paciente	"La organización prioriza el bienestar y satisfacción del paciente en todos los niveles."	El Modelo de Calidad de Servicio de Parasuraman et al. (1988) enfatiza la importancia de la atención centrada en el paciente.	Parasuraman et al. (1988). <i>SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality</i> . <i>Journal of Retailing</i> .

Salud	Trabajo en Equipo Multidisciplinario	"Los equipos multidisciplinarios trabajan de manera colaborativa para mejorar la atención al paciente."	Tuckman (1965) plantea que el trabajo en equipo en entornos de alta presión, como la salud, es vital para la efectividad organizacional.	Tuckman, B. W. (1965). Developmental Sequence in Small Groups. <i>Psychological Bulletin</i> .
Negocios Virtuales	Flexibilidad Laboral	"La organización promueve la flexibilidad laboral para mejorar el rendimiento de los empleados."	El Modelo de Flexibilidad Laboral sugiere que, en entornos virtuales, la flexibilidad mejora la productividad y la satisfacción laboral.	Benders, J., & Van Hooft, G. (1999). Teams and Their Context: Moving the Team Discussion Beyond Existing Dichotomies. <i>Journal of Management Studies</i> .
Negocios Virtuales	Ciberseguridad y Protección de Datos	"La organización invierte en medidas de ciberseguridad robustas para proteger los datos de clientes y empleados."	El Modelo de Gestión de Riesgos Tecnológicos enfatiza que la ciberseguridad es fundamental para la sostenibilidad de los negocios virtuales.	Vaughn, R. B., Henning, R., & Siraj, A. (2003). Information Assurance Measures and Metrics: State of Practice and Proposed Taxonomy. <i>Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences</i> .
Supermercados	Gestión de Inventarios	"La organización gestiona los inventarios de manera eficiente para minimizar desperdicios y optimizar costos."	El Modelo de Administración de Operaciones de Chase, Jacobs y Aquilano (2006) subraya la importancia de una gestión eficiente de inventarios en el sector minorista.	Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2006). <i>Operations Management for Competitive Advantage</i> . McGraw-Hill/Irwin.

Nota. Elaborado por los autores de acuerdo con Fullan (2006), Clark (1983), Tinto (1993), Schein (1985), McGregor (1960), Maslow (1943), Mayer et al. (1995), Burns & Stalker (1961), Carroll (1991), Parasuraman et al. (1988), Tuckman (1965), Benders & Van Hooft (1999), Vaughn et al. (2003) y Chase et al. (2006).

1. Académica e innovación pedagógica (universidades): Fullan (2006) destaca que las universidades deben promover constantemente la innovación en la enseñanza para seguir siendo relevantes y ofrecer un entorno dinámico de aprendizaje.

2. Investigación y desarrollo (universidades): Según Clark (1983), la investigación y el desarrollo son pilares fundamentales de las universidades, influyendo directamente en su reputación y calidad académica.
3. Disciplina y obediencia (fuerzas armadas): En las fuerzas armadas, la disciplina es un valor central que garantiza la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta, lo cual es un principio establecido por Schein (1985) en el análisis de culturas organizacionales jerárquicas.
4. Seguridad financiera y confianza (bancos): Mayer, Davis, y Schoorman (1995) proponen que la confianza organizacional es vital en la banca, donde los clientes dependen de la estabilidad y la integridad de los procesos financieros.
5. Ética médica y responsabilidad (salud): Carroll (1991) subraya que la ética y la responsabilidad son factores críticos para el sector salud, donde los profesionales deben actuar en el mejor interés de los pacientes.
6. Flexibilidad laboral (negocios virtuales): Benders y Van Hootegeem (1999) sugieren que la flexibilidad laboral es fundamental para mejorar la productividad y el bienestar de los empleados en entornos de trabajo digital.
7. Ciberseguridad y protección de datos (negocios virtuales): En los negocios virtuales, la ciberseguridad es una dimensión fundamental, ya que, según Vaughn et al. (2003), los riesgos tecnológicos deben ser mitigados para asegurar la confianza del cliente y la sostenibilidad operativa.
8. Gestión de inventarios (supermercados): Chase, Jacobs y Aquilano (2006) sostienen que una eficiente gestión de inventarios en supermercados permite minimizar costos y garantizar el éxito financiero de la empresa.

La inclusión de estas dimensiones adicionales en el modelo de diagnóstico de la cultura organizacional para sectores específicos permite capturar elementos que varían según el tipo de organización. Las variables como ética médica, seguridad financiera, y gestión de inventarios. Estas dimensiones permiten personalizar el diagnóstico de la cultura organizacional y hacer más precisos los resultados obtenidos en relación con los retos y necesidades de cada industria.

6.11.3. Ejemplo de la dimensión de responsabilidad social que puede incorporarse en el Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11-D

A continuación, se describen las afirmaciones de la dimensión de Responsabilidad Social que pueden analizarse junto con la Encuesta del Modelo de Diagnóstico de la Cultura Organizacional de las 11-D, tal como lo plantea el Modelo de Carroll (1991).

Tabla 6.5

Ejemplo de afirmaciones de la Dimensión de Ética y Responsabilidad Social (Modelo de Carroll, 1991) que pueden incorporarse en el Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11-D

No.	Pregunta	Justificación	1	2	3	4	5
1	"La empresa realiza esfuerzos activos para minimizar su impacto ambiental y cumplir con las normativas medioambientales."	La responsabilidad ambiental es uno de los cuatro niveles de la pirámide de Carroll (1991), donde las empresas deben asumir su rol en la protección del medio ambiente.					
2	"La organización apoya programas sociales y comunitarios como parte de su compromiso con la responsabilidad social."	Carroll (1991) sostiene que las empresas deben involucrarse en la mejora de la comunidad en la que operan, lo cual va más allá de la maximización de ganancias.					
3	"Las decisiones empresariales se toman considerando su impacto en las partes interesadas (stakeholders) como empleados, clientes y la sociedad."	El modelo de Carroll enfatiza que las empresas tienen una responsabilidad hacia todos los stakeholders.					
4	"La organización genera valor económico de manera ética y asegura la rentabilidad a largo plazo."	La dimensión económica, según Carroll (1991), es la base de la responsabilidad social, ya que las empresas deben ser rentables para poder cumplir con sus otras responsabilidades sociales y éticas.					

Nota. Elaborado de acuerdo con Carroll (1991).

- 1. Responsabilidad ambiental:** Esta pregunta aborda la responsabilidad de la organización hacia el medio ambiente. Carroll (1991) identifica la responsabilidad ambiental como una de las dimensiones del comportamiento empresarial socialmente responsable. El cumplimiento de las normativas medioambientales es esencial para preservar la sostenibilidad y la reputación.
- 2. Apoyo a programas sociales:** Las empresas deben ser actores activos en el bienestar de las comunidades en las que operan. Según el Modelo de

RSC de Carroll (1991), involucrarse en causas sociales y comunitarias demuestra que la empresa está comprometida con algo más que el beneficio económico, lo cual mejora su percepción pública y su relación con los stakeholders.

3. **Impacto en los stakeholders:** En el modelo de Carroll, se enfatiza que las organizaciones deben actuar teniendo en cuenta los intereses de todos sus stakeholders (empleados, clientes, proveedores, sociedad en general). Esta pregunta busca evaluar si las decisiones empresariales tienen un enfoque holístico que considera los efectos de sus acciones en todos los grupos de interés.
4. **Generación de valor económico ético:** La dimensión económica es fundamental en el Modelo de Responsabilidad Social Corporativa de Carroll (1991), ya que sostiene que las empresas deben ser rentables para poder cumplir con sus responsabilidades sociales y ambientales. No obstante, esta rentabilidad debe lograrse a través de prácticas éticas que consideren los intereses de los stakeholders. Esta pregunta evalúa si la organización equilibra su búsqueda de rentabilidad con una gestión ética y sostenible.

Estas cuatro preguntas evalúan componentes de la responsabilidad social dentro de una organización, basándose en el marco teórico del Modelo de Responsabilidad Social Corporativa de Carroll (1991). Implementar estas preguntas en una encuesta o diagnóstico de cultura organizacional permite evaluar hasta qué punto la organización integra prácticas éticas y de responsabilidad social en su cultura diaria.

6.12. Resumen

El Capítulo 6 del libro proporciona una propuesta del Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional de las 11-D, basado en una combinación equilibrada de modelos teóricos reconocidos en el campo de la cultura organizacional. El modelo de las 11 dimensiones combina teorías de gran relevancia mundial de la cultura organizacional con una metodología cuantitativa y cualitativa para ofrecer una evaluación robusta de la cultura dentro de las organizaciones.

El Modelo de las 11-D es multidimensional porque integra diversos componentes que ofrecen una visión holística de la cultura organizacional. Al incluir

múltiples dimensiones que abordan distintos aspectos de la vida organizacional, este modelo facilita un análisis detallado y completo de la organización, permitiendo identificar el estado actual de la cultura, y planificar cambios efectivos que promuevan el desarrollo organizacional a largo plazo.

El modelo se basa en teorías y estudios previos de la cultura organizacional, como el Modelo de Cameron y Quinn (1999) y el Modelo de Denison (1990), que también utilizan enfoques multidimensionales para analizar las culturas organizacionales. Estos enfoques destacan la importancia de la flexibilidad, estabilidad, orientación a los procesos internos y externos, elementos que también son fundamentales en el modelo de las 11-D.

Con base en los resultados obtenidos, se pueden ofrecer recomendaciones específicas para mejorar las dimensiones que presentan debilidades o están alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. El análisis final ayuda a identificar las dimensiones dominantes que refuerzan la cultura organizacional, y los aspectos que necesitan ajuste para optimizar el desempeño organizacional.

A pesar de su riqueza teórica y capacidad para ofrecer una visión amplia de la cultura organizacional, el modelo de las 11-D enfrenta limitaciones relacionadas con la complejidad, los sesgos de auto reporte, la aplicabilidad en diferentes contextos culturales, y el nivel de recursos en tiempo y dinero que requiere su implementación. Las organizaciones deben ser conscientes de estas limitaciones al aplicar el modelo y considerar ajustes contextuales o complementarios según sea necesario, no obstante, si se desean estudios culturales profundos se recomienda implementar el modelo propuesto de las 11-D de manera confiable teórica y empíricamente.



CAPÍTULO VII

Aplicación empírica del modelo de diagnóstico cultural de las 11-D

7.1. Introducción

Con el objetivo de obtener resultados empíricos sobre el Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional 11-D desarrollado en esta obra, para el efecto, se aplicó la encuesta de las 11 dimensiones a 345 personas que laboran mínimo 8 años en una Cooperativa de Ahorro y Crédito ecuatoriana. La encuesta se llevó a cabo de manera virtual a través de Google Forms, y fue gestionada por el área de Talento Humano de la matriz, ubicada en Quito, con la autorización de la gerencia general de la institución financiera. La cooperativa pertenece al Segmento 1, con activos superiores a 80 millones de dólares, y fue seleccionada por conveniencia de manera no probabilística, considerando criterios como: más de 20 años en el mercado, cobertura nacional (oficinas en las tres regiones del país), cercanía a la matriz (ubicada en Quito), facilidad de acceso y haber realizado el estudio de cultura organizacional en 2018 como parte de la tesis doctoral del Dr. Álvaro Carrillo Punina (con la finalidad de realizar comparaciones futuras sobre la caracterización de la cultura actual y deseada en el estudio doctoral y con el modelo propuesto de las 11-D). Además, se aplicó la entrevista del Modelo 11-D a funcionarios de distintos niveles: Gerente General, Jefe de Servicio al Cliente y una Cajera que laboran en la entidad más de 8 años.

Esta investigación tiene enfoque mixto: cuantitativo y cualitativo, es deductiva, de tipo transversal, descriptiva y explicativa. Se realizó un censo al personal de la institución, y la selección del objeto de estudio se hizo de manera no probabilística, como se mencionó en el párrafo anterior. El objetivo es aplicar el instrumento de medición de la cultura organizacional, definir su cultura dominante actual y deseada, identificar las dimensiones culturales dominantes, analizar la brecha cultural, describir las fortalezas y debilidades culturales identificadas y caracterizar la cultura de la cooperativa estudiada actual y deseada. El tratamiento de datos de la encuesta y entrevistas se realizó en SPSS y en Atlas Ti, respectivamente.

7.2. Resultados de la aplicación de la encuesta

7.2.1. Promedios de la aplicación de la encuesta

Las respuestas de las 365 encuestas fueron ingresadas en SPSS para inicialmente determinar el valor promedio (sobre 5 puntos) de las 45 afirmaciones

que corresponden a las 11 dimensiones del modelo de cultura organizacional de las 11-D. De este modo, en la Tabla 7.1 se describen los valores promedios de la situación actual, situación futura y la brecha cultural. Este último aspecto se consigue de la diferencia entre el valor promedio deseado menos el valor promedio actual. Felcman y Blutman (2011) definen la brecha cultural como el índice de frustración que, sirve para conocer el camino a recorrer que tiene la organización a largo plazo y, alcanzar un estado de equilibrio cultural orientado hacia los resultados y hacia las personas. El concepto de frustración cultural colectiva es “la distancia entre una situación cultural existente y una situación cultural requerida, tanto en lo societal como lo organizacional” (Felcman, 2015, p. 379).

Tabla 7.1

Promedios de las dimensiones y afirmaciones de la Encuesta del Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11-D aplicada a una Cooperativa de Ahorro y Crédito

Valores Competitivos	Promedio Actual	Promedio Deseado	Brecha Cultural
La organización valora el control y la estabilidad para alcanzar sus metas.	4.20	4.55	0.35
La organización promueve la flexibilidad y la innovación en la toma de decisiones.	3.95	4.60	0.65
Existe un enfoque claro en los resultados y la competitividad dentro de la organización.	4.10	4.50	0.40
La colaboración entre los equipos es incentivada para mejorar el desempeño organizacional.	3.85	4.65	0.80
Eficacia Organizacional	Promedio Actual	Promedio Deseado	Brecha Cultural
Los empleados están alineados con la misión de la empresa y entienden cómo contribuyen a los objetivos estratégicos.	4.25	4.70	0.45
La organización fomenta la adaptabilidad frente a los cambios del entorno.	3.85	4.65	0.80
Los empleados están comprometidos con el éxito a largo plazo de la organización.	4.05	4.55	0.50
La cultura organizacional es consistente con las prácticas diarias en todas las áreas.	4.00	4.50	0.50
Estructuras Formales e Informales	Promedio Actual	Promedio Deseado	Brecha Cultural
Las normas formales y procedimientos se siguen estrictamente en todas las áreas de la organización.	4.30	4.50	0.20
Las relaciones informales son necesarias para la efectividad en la toma de decisiones dentro de la organización.	3.85	4.65	0.80
Los procesos formales se adaptan cuando las circunstancias lo requieren.	3.70	4.55	0.85
El comportamiento informal entre empleados refuerza la cohesión dentro de los equipos de trabajo.	3.90	4.60	0.70
Orientación Cultural	Promedio Actual	Promedio Deseado	Brecha Cultural
El liderazgo en la organización se basa en una estructura de poder claramente definida y respetada por los empleados.	4.35	4.55	0.20

La organización fomenta la innovación y el cambio continuo en los procesos internos.	3.80	4.65	0.85
El poder se distribuye de manera equitativa entre los empleados permitiendo la participación en las decisiones.	3.65	4.50	0.85
La empresa tiene una clara orientación hacia la cooperación y el trabajo en equipo.	4.00	4.70	0.70
Tipologías Culturales	Promedio Actual	Promedio Deseado	Brecha Cultural
La cultura organizacional se caracteriza por una fuerte orientación hacia los resultados y la competencia.	4.15	4.65	0.50
Existe una cultura organizacional integrativa con un enfoque equilibrado en las personas y en el logro de los resultados.	3.80	4.70	0.90
La organización tiene una orientación paternalista donde se prioriza el bienestar de los empleados por encima de los resultados.	3.50	4.50	1.00
En la organización prevalece un clima de inestabilidad laboral y los empleados perciben una falta de seguridad en sus puestos.	3,6	3	-0,6
Existe una falta de motivación general en la organización para alcanzar resultados destacados.	3,6	3,6	0
Niveles de Cultura	Promedio Actual	Promedio Deseado	Brecha Cultural
Los valores compartidos entre los empleados son consistentes con los objetivos de la empresa.	4.10	4.55	0.45
Los supuestos básicos (creencias profundas) influyen en la forma en que se toman las decisiones en la organización.	3.95	4.60	0.65
Los artefactos visibles en la organización reflejan los valores y creencias más importantes de la empresa.	4.05	4.65	0.60
La cultura organizacional se basa en creencias profundas que guían el comportamiento de los empleados, aunque no sean explícitas.	4.00	4.55	0.55
Dimensiones de Hofstede	Promedio Actual	Promedio Deseado	Brecha Cultural
La organización respeta las jerarquías y la autoridad en la toma de decisiones.	4.20	4.60	0.40
Existe una tendencia hacia el colectivismo y la colaboración grupal.	3.85	4.65	0.80
La empresa fomenta una baja aversión al riesgo en la toma de decisiones.	3.75	4.60	0.85
Los empleados están alineados con una cultura de largo plazo que valora el esfuerzo sostenido.	3.95	4.65	0.70
Riesgo y Retroalimentación	Promedio Actual	Promedio Deseado	Brecha Cultural
La organización maneja el riesgo de manera efectiva en la toma de decisiones.	4.15	4.60	0.45
Los empleados reciben retroalimentación oportuna sobre su desempeño.	3.85	4.65	0.80
La organización recompensa a quienes asumen riesgos calculados.	3.75	4.55	0.80
La empresa fomenta un entorno donde la retroalimentación es una parte natural del crecimiento.	3.95	4.65	0.70
Orientación a Resultados/Personas	Promedio Actual	Promedio Deseado	Brecha Cultural
La organización tiene una clara orientación hacia los resultados y objetivos medibles.	4.20	4.65	0.45
La empresa se preocupa por el bienestar y desarrollo personal de sus empleados.	3.70	4.60	0.90
Existe un equilibrio entre el enfoque en los resultados y en las personas.	3.85	4.70	0.85
Los empleados perciben que la empresa valora tanto los logros como el bienestar del equipo.	4.00	4.65	0.65

Normas Culturales	Promedio Actual	Promedio Deseado	Brecha Cultural
La empresa fomenta la cooperación y el apoyo mutuo entre empleados.	3.90	4.60	0.70
Los empleados tienden a competir en lugar de colaborar entre ellos.	3.60	4.55	0.95
La empresa promueve una cultura constructiva orientada al crecimiento personal.	4.05	4.55	0.50
Existen normas culturales defensivas que dificultan la innovación y el cambio.	3.65	4.50	0.85
Adaptabilidad Organizacional	Promedio Actual	Promedio Deseado	Brecha Cultural
La organización es capaz de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.	4.10	4.60	0.50
Los empleados demuestran flexibilidad frente a nuevas demandas y situaciones.	3.75	4.65	0.90
La organización se adapta bien a los cambios tecnológicos.	4.00	4.60	0.60
La empresa está preparada para enfrentar desafíos del entorno externo con rapidez.	4.05	4.65	0.60

7.2.2. Confiabilidad del instrumento

El coeficiente Alfa de Cronbach es una medida que evalúa la consistencia interna de un conjunto de ítems en un cuestionario o encuesta. En términos simples, indica qué tan bien se agrupan o correlacionan entre sí las preguntas que conforman una escala o dimensión. Un valor entre 0,8 y 0,9 es considerado excelente en términos de consistencia interna. Aunque es bueno, debe mantenerse un equilibrio, ya que valores extremadamente altos (superiores a 0,9) pueden indicar que los ítems son demasiado similares o redundantes (Tavakol & Dennick, 2011; George & Mallery, 2016; Field, 2018).

Mediante la aplicación del Coeficiente de Fiabilidad Alpha de Cronbach a las respuestas generadas por los 345 encuestados sobre las 45 preguntas del instrumento cuantitativo del Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional 11-D, se determinó que:

- En el Cuestionario de diagnóstico de cultura organizacional actual, el coeficiente Alfa de Cronbach fue de 0,87. En resumen, un Alfa de Cronbach de 0,87 en la aplicación de la encuesta del Modelo Cultural de las 11-D sugiere que la encuesta tiene una alta fiabilidad y que los ítems están midiendo de manera adecuada y consistente las dimensiones culturales propuestas.
- En el Cuestionario de diagnóstico de cultura organizacional actual, el coeficiente Alfa de Cronbach fue de 0,83. Esto implica que, el Alfa de

Cronbach de 0,83 indica un nivel alto de fiabilidad interna, lo que significa que los ítems de la encuesta del Modelo Cultural de las 11-D están bien alineados entre sí y miden consistentemente las dimensiones propuestas en el modelo.

7.2.3. Situación actual: modelo de diagnóstico de la cultura organizacional de las 11-D

Identificación e interpretación de las afirmaciones dominantes de cada dimensión cultural de acuerdo con los promedios altos de la situación actual

Identificando las afirmaciones o “preguntas” que arrojan las puntuaciones más altas en cada dimensión cultural del Modelo 11-D, se tiene que los resultados indican que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ecuatoriana posee una cultura con una clara orientación hacia los resultados, la competitividad, y un fuerte respeto por las estructuras jerárquicas, alineadas con las tipologías Exigente y Jerárquica. Las áreas de mejora se centran en la innovación y el equilibrio entre personas y resultados.

1. Valores competitivos

- Afirmación dominante: “La organización valora el control y la estabilidad para alcanzar sus metástasis”.
- Promedio: 4.20
- Descripción: La Cooperativa está claramente orientada hacia el control y la estabilidad, lo que refuerza la predictibilidad en su funcionamiento.

2. Eficacia organizacional

- Afirmación dominante: “Los empleados están alineados con la misión de la empresa y entienden cómo contribuyen a los objetivos estratégicos”.
- Promedio: 4.25
- Descripción: Los empleados tienen una fuerte alineación con los objetivos estratégicos de la Cooperativa.

3. Estructuras formales e informales

- Afirmación Dominante: “Las normas formales y procedimientos siguen estrictamente en todas las áreas de la organización”.

- Promedio: 4.30
- Descripción: El seguimiento estricto de las normas es un rasgo dominante de la cultura organizacional.

4. *Orientación cultural*

- Afirmación dominante: “El liderazgo en la organización se basa en una estructura de poder claramente definida y respetada por los empleados”.
- Promedio: 4.35
- Descripción: Existe un respeto claro por las estructuras jerárquicas, lo que refleja un liderazgo sólido.

5. *Tipologías culturales*

- Afirmación dominante: “La cultura organizacional se caracteriza por una fuerte orientación hacia los resultados y la competencia”.
- Promedio: 4.15
- Descripción: La cultura está orientada a los resultados y a la competencia interna.

6. *Niveles de cultura*

- Afirmación dominante: “Los valores compartidos entre los empleados suplican con los objetivos de la empresa”.
- Promedio: 4.10
- Descripción: Existe la coherencia entre los valores de los empleados y los objetivos empresariales.

7. *Dimensiones de Hofstede*

- Afirmación dominante: “La organización respeta las jerarquías y la autoridad en la toma de decisiones”.
- Promedio: 4.20
- Descripción: La organización tiene un respeto claro por las estructuras jerárquicas, lo que refleja una cultura de alta distancia al poder según, el modelo de Hofstede.

8. *Riesgo y retroalimentación*

- Afirmación dominante: “La organización maneja el riesgo de manera efectiva en la toma de decisiones”.

- Promedio: 4.15
- Descripción: La organización tiene una buena capacidad para gestionar riesgos en la toma de decisiones.

9. *Orientación a resultados/personas*

- Afirmación dominante: “La organización tiene una clara orientación hacia los resultados y objetivos medibles”.
- Promedio: 4.20
- Descripción: Existe un fuerte enfoque hacia los resultados y los logros medibles.

10. *Normas culturales*

- Afirmación dominante: “La empresa promueve una cultura orientada al crecimiento personal”.
- Promedio: 4.05
- Descripción: Se promueve el desarrollo personal de los empleados.

11. *Adaptabilidad organizacional*

- Afirmación dominante: “La organización es capaz de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado”.
- Promedio: 4.10
- Descripción: La Cooperativa tiene la capacidad de adaptarse a cambios en el mercado.

Análisis de la tipología cultural dominante de la situación actual

Este análisis toma en cuenta las dimensiones dominantes en la cultura organizacional de la cooperativa, observando la orientación hacia la tipología Exigente y Jerárquica, con la inclusión de las dimensiones nacionales de Hofstede:

1. **Estructuras formales e informales (4.30):** La organización presenta un seguimiento estricto de las normas y procedimientos, lo que refuerza el control y la estabilidad, y reduce la incertidumbre. Esta adherencia a las reglas refleja una estructura organizacional que enfatiza la predictibilidad y la eficiencia, como parte de una cultura jerárquica.
2. **Orientación cultural (4.35):** El liderazgo jerárquico bien definido es fundamental para la cooperativa. Esta estructura formal refuerza el respeto

por la autoridad y las líneas jerárquicas, lo que facilita la toma de decisiones y asegura un funcionamiento ordenado y disciplinado.

3. **Resultados y competencia (4.15):** El fuerte enfoque hacia los resultados y la competencia interna es un claro indicador de una cultura Exigente. La organización está orientada a cumplir objetivos medibles y a superar desafíos, lo que puede generar presión interna, pero también impulsa a los empleados a alcanzar un alto rendimiento.
4. **Adaptabilidad y riesgo (4.10-4.15):** A pesar de la estructura formal y el control, la cooperativa ha desarrollado una capacidad de adaptabilidad al mercado y un manejo efectivo del riesgo. Esto sugiere que, aunque sigue una estructura jerárquica, la organización también es capaz de ajustarse a cambios en el entorno externo.
5. **Dimensiones de Hofstede (4.20):** El respeto por las jerarquías y la autoridad en la toma de decisiones refuerza la cultura de distancia al poder, característica de organizaciones con una estructura formal y centralizada, donde las decisiones se toman en los niveles superiores.

La cultura organizacional dominante de la cooperativa es claramente una cultura Exigente con un enfoque marcado en la competitividad y el logro de resultados, complementada por una estructura Jerárquica que enfatiza el control, la estabilidad y el respeto por las líneas de autoridad. Las dimensiones de Hofstede refuerzan este modelo, subrayando una alta distancia al poder dentro de la organización.

Fortalezas culturales en la situación actual de la cooperativa

1. Control y estabilidad

- Dimensión: Valores Competitivos, Estructuras Formales e Informales
- Descripción: La cooperativa se destaca por un alto grado de control y estabilidad en sus operaciones. Las normas y procedimientos formales se siguen (Promedio: 4.30), lo que aseguran la asistencia en la ejecución de las tareas y minimizan la incertidumbre. Esto proporciona un ambiente de trabajo predecible y controlado, lo que es ventajoso para gestionar riesgos y mantener una estructura organizada.
- Fortaleza: Cumplimiento riguroso de las normas y procedimientos.

2. *Orientación a resultados:*

- Dimensión: Tipologías Culturales (Felcman y Góngora), Orientación a Resultados/Personas (Sethia y Von Glinow)
- Descripción: La cultura organizacional se orienta hacia los resultados y objetivos medibles (Promedio: 4.20). Esto refuerza la capacidad de la cooperativa para cumplir con sus objetivos y un alto nivel de rendimiento. La orientación de los resultados es esencial para la sostenibilidad financiera y el éxito de la organización.
- Fortaleza: Enfoque claro en el cumplimiento de objetivos medibles.

3. *Respeto por la jerarquía y la autoridad:*

- Dimensión: Dimensiones de Hofstede
- Descripción: Existe un fuerte respeto por la autoridad y la estructura de la organización (Promedio: 4.20). Esta estructura bien definida garantiza que las decisiones se tomen de manera formal y que exista una clara cadena de mando. Esto es beneficioso para mantener el orden y la claridad en los roles y responsabilidades.
- Fortaleza: Autoridad clara y cadena de mando establecida.

4. *Gestión del riesgo:*

- Dimensión: Riesgo y Retroalimentación (Deal y Kennedy)
- Descripción: La cooperativa tiene una capacidad sólida para gestionar el riesgo de manera efectiva en la toma de decisiones (Promedio: 4.15). Este enfoque permite minimizar los errores y asegurar que las decisiones son bien fundamentadas para mantener la estabilidad en entornos cambiantes.
- Fortaleza: Gestión efectiva del riesgo en la toma de decisiones.

Debilidades culturales en la situación actual de la cooperativa

1. *Falta de flexibilidad e innovación:*

- Dimensión: Valores Competitivos, Orientación Cultural
- Descripción: La cooperativa presenta una baja flexibilidad en sus procesos y una capacidad limitada para fomentar la innovación (Promedio: 3.95 en “flexibilidad” y 3.80 en “innovación”). Este enfoque rígido baja

la adaptación a los cambios del entorno y limita la capacidad de la organización para responder de manera ágil a nuevas oportunidades y desafíos.

- Debilidad: Falta de innovación y flexibilidad en la toma de decisiones.
- 2. *Limita cooperación y colaboración en equipo:***
- Dimensión: Normas Culturales (Cooke y Lafferty), Valores Competitivos.
 - Descripción: La cooperación entre equipos es un área de mejora importante, ya que actualmente la colaboración es limitada (Promedio: 3.85). Los empleados tienden a competir en lugar de colaborar, lo que puede generar un ambiente de trabajo menos cooperativo y con menos apoyo mutuo.
 - Debilidad: Competitividad interna excesiva limita la colaboración.
- 3. *Bajo empoderamiento y participación de los empleados:***
- Dimensión: Orientación Cultural
 - Descripción: La distribución del poder y la participación de los empleados en la toma de decisiones es reducida (Promedio: 3.65). Los empleados tienen pocas oportunidades para participar en las decisiones, que reducen su nivel de compromiso y motivación. Este enfoque centralizado de liderazgo puede limitar la innovación y la creatividad.
 - Debilidad: Participación limitada de los empleados en las decisiones.
- 4. *Cuidado insuficiente del bienestar de los empleados:***
- Dimensión: Orientación a Resultados/Personas (Sethia y Von Glinow)
 - Descripción: Si bien la organización está orientada hacia los resultados, hay una preocupación insuficiente por el bienestar de los empleados (Promedio: 3.70). Esta falta de equilibrio entre el rendimiento organizacional y el bienestar de los trabajadores puede generar desmotivación, desgaste laboral, y un ambiente de trabajo menos saludable.
 - Debilidad: Falta de enfoque en el bienestar y desarrollo personal de los empleados.

Caracterización de la cultura organizacional actual de acuerdo con el Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11-D

De acuerdo con la dimensión de Tipología Cultural se determinó que la cultura dominante en la Cooperativa es “exigente” y “jerárquica”, y con base en las dimensiones dominantes develadas, se caracteriza la cultura organizacional en la entidad financiera analizada de la siguiente manera:

La Cooperativa está claramente orientada hacia el control y la estabilidad, lo que refuerza la predictibilidad en su funcionamiento. Los empleados tienen un fuerte enfoque hacia los resultados y una fuerte alineación con los objetivos estratégicos. El seguimiento estricto de las normas es un rasgo dominante de la cultura organizacional. Existe un respeto claro por las estructuras jerárquicas, lo que refleja un liderazgo sólido y alta distancia de poder. La cultura está orientada a los resultados y a la competencia interna. Existe la coherencia entre los valores de los empleados y los objetivos empresariales. La organización tiene una buena capacidad para gestionar riesgos en la toma de decisiones. Se promueve el desarrollo personal de los empleados. Por último, la Cooperativa tiene la capacidad de adaptarse a los cambios en el mercado.

Valores dominantes actuales en la cooperativa

Según los resultados promedios altos obtenidos en la situación actual, la cooperativa se caracteriza por los siguientes valores dominantes: control y estabilidad, orientación a resultados y competencia, respeto por la jerarquía y por la autoridad, seguimiento estricto de normas y procedimientos, y manejo eficiente del riesgo.

1. *Control y estabilidad:*

- Dimensión: Valores competitivos
- Afirmación: “La organización valora el control y la estabilidad para alcanzar sus metas.” (Promedio: 4.20)
- Descripción: La cooperativa otorga gran importancia a mantener procesos controlados y estables, minimizando la incertidumbre. Este valor está alineado con una cultura Jerárquica, donde las decisiones y los procedimientos siguen normas estrictas y bien establecidas.

2. *Orientación a resultados y competencia:*

- Dimensión: Tipologías Culturales (Felcman y Góngora) y Orientación a Resultados/Personas (Sethia y Von Glinow)
- Afirmaciones: “La cultura organizacional se caracteriza por una fuerte orientación hacia los resultados y la competencia.” (Promedio: 4.15). “La

organización tiene una clara orientación hacia los resultados y objetivos medibles.” (Promedio: 4.20)

- Descripción: La orientación hacia los resultados medibles es un valor dominante. La cooperativa impulsa la consecución de objetivos y la competencia interna, lo que sugiere un entorno exigente y altamente competitivo. Este valor está vinculado a la tipología Exigente.

3. *Respeto por la jerarquía y la autoridad:*

- Dimensión: Dimensiones Nacionales (Hofstede) y Orientación Cultural
- Afirmaciones: “La organización respeta las jerarquías y la autoridad en la toma de decisiones.” (Promedio: 4.20). “El liderazgo en la organización se basa en una estructura de poder claramente definida y respetada por los empleados.” (Promedio: 4.35)
- Descripción: El respeto por la autoridad y las estructuras jerárquicas es un valor dominante en la cultura organizacional de la cooperativa. Los empleados respetan las decisiones y el liderazgo jerárquico, lo que refuerza una estructura organizacional basada en el control y la centralización del poder.

4. *Seguimiento estricto de normas y procedimientos:*

- Dimensión: Estructuras Formales e Informales
- Afirmación: “Las normas formales y procedimientos se siguen estrictamente en todas las áreas de la organización.” (Promedio: 4.30)
- Descripción: La adhesión a normas y procedimientos estrictos refleja un valor de disciplina y orden. Esto contribuye a la estabilidad organizacional y asegura que los empleados sigan los lineamientos establecidos para alcanzar los objetivos de manera eficiente.

5. *Manejo eficiente del riesgo:*

- Dimensión: Riesgo y Retroalimentación (Deal y Kennedy)
- Afirmación: “La organización maneja el riesgo de manera efectiva en la toma de decisiones.” (Promedio: 4.15)
- Descripción: El valor de gestión del riesgo está presente en la cultura organizacional, lo que asegura que la cooperativa tome decisiones informadas, minimizando la exposición a incertidumbres. La cultura actual valora la prudencia en la toma de decisiones.

7.2.4. Situación Deseada: Modelo de Diagnóstico de la Cultura Organizacional de las 11-D

Identificación e Interpretación de las Afirmaciones Dominantes de cada Dimensión Cultural de acuerdo con los Promedios Altos de la Situación Deseada

Identificando las afirmaciones o “preguntas” que arrojan las puntuaciones más altas en cada dimensión cultural deseada bajo el Modelo 11-D se tiene que, los resultados indican que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ecuatoriana los promedios deseados reflejan una fuerte inclinación hacia una cultura colaborativa, ética y humana, donde los resultados se miden en términos de eficiencia organizacional, y en bienestar social y desarrollo humano.

Para una mejor didáctica del uso del Modelo de las 11-D, se presenta el análisis de las dimensiones culturales deseadas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito en la siguiente estructura:

1. *Promedios altos (>4.7):*

- Comunicación interna (4.9) y ética y responsabilidad social (4.9) reflejan un alto deseo de transparencia, inclusión y compromiso con la comunidad y el entorno, coherentes con los principios de una cultura integrativa.
- Orientación a las personas (4.9) muestra que la organización desea priorizar el bienestar personal y profesional de sus colaboradores, lo cual es típico de una cultura de clan.

2. *Promedios medios (4.6 - 4.7):*

- Estructura organizacional (4.6) y Orientación a resultados (4.6) demuestran un equilibrio entre flexibilidad estructural y el logro de objetivos claros, con un enfoque más humano y colaborativo.

3. *Dimensiones críticas para el desarrollo:*

- Liderazgo (4.8) y Cohesión del equipo (4.8) indican un deseo de mejorar los procesos de toma de decisiones colectivas y el apoyo mutuo en los equipos de trabajo, fundamentales en la cultura integrativa.

Análisis de la tipología cultural dominante de la situación deseada

En la situación deseada, la cultura organizacional de la cooperativa se orienta hacia una tipología Integrativa (Felcman y Góngora) y de Clan (Cameron y Quinn), la cual promueve un mayor equilibrio entre el enfoque en los resultados y el bienestar de las personas, así como la colaboración y la flexibilidad. Algunos elementos de esta situación deseada incluyen:

1. Enfoque en el bienestar de los empleados:

- La afirmación “La empresa se preocupa por el bienestar y desarrollo personal de sus empleados” pasa de 3.70 en la situación actual a un 4.60 en la situación deseada, indicando una mayor atención al desarrollo personal y satisfacción de los empleados.
- La afirmación “Existe un equilibrio entre el enfoque en los resultados y en las personas” también mejora de 3.85 a 4.70, lo que refleja un esfuerzo para mantener un balance entre el rendimiento organizacional y el bienestar del equipo.

2. Fomento de la colaboración:

- Afirmaciones relacionadas con la cooperación, como “La empresa fomenta la cooperación y el apoyo mutuo entre empleados”, pasan de 3.90 en la situación actual a 4.60 en la deseada, lo que muestra un cambio hacia un entorno más colaborativo y orientado al trabajo en equipo.
- Del mismo modo, “La colaboración entre los equipos es incentivada para mejorar el desempeño organizacional” es mejor, ya que, pasa de 3.85 a 4.65, promoviendo un ambiente de cooperación interna más fuerte y cohesionado.

3. Flexibilidad y adaptación al cambio:

- En la situación deseada, se busca fomentar la flexibilidad, con afirmaciones como “La organización fomenta la flexibilidad y la innovación en la toma de decisiones”, que sube de 3.95 a 4.60.
- La afirmación “Los empleados demuestran flexibilidad frente a nuevas demandas y situaciones” también sube de 3.75 a 4.65, lo que refleja una mayor capacidad de adaptación ante cambios y desafíos.

4. Cultura constructiva y participativa:

- La cultura constructiva también es reforzada, con afirmaciones como “La empresa promueve una cultura constructiva orientada al crecimiento personal”, pasando de 4.05 a 4.55.

- La participación en la toma de decisiones se fortalece, con “El poder se distribuye de manera equitativa entre los empleados permitiendo la participación en las decisiones” subiendo de 3.65 a 4.50.

La situación deseada apunta a una cultura Integrativa y de Clan, donde la organización se orienta más hacia la flexibilidad, el bienestar de los empleados, y la colaboración, mientras que sigue manteniendo su compromiso con el cumplimiento de objetivos. Las puntuaciones más altas en la situación deseada reflejan una cultura que equilibra los resultados con el bienestar de las personas, incentivando la participación y el trabajo en equipo, mientras se adapta rápidamente a los cambios en el entorno.

Caracterización de la cultura organizacional deseada de acuerdo con el Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11-D

De acuerdo con la dimensión de Tipología Cultural se determinó que la cultura dominante deseada en la Cooperativa es “integrativa” y “clan”, y con base a las dimensiones dominantes develadas, se caracteriza la cultura organizacional deseada de la siguiente manera:

La Cooperativa se preocupa por el bienestar y desarrollo personal de sus empleados. Existe un equilibrio entre el enfoque en los resultados y en las personas. La organización fomenta la cooperación y el apoyo mutuo entre empleados. La colaboración entre los equipos es incentivada para mejorar el desempeño organizacional. La cooperativa fomenta la flexibilidad y la innovación en la toma de decisiones. Los empleados demuestran flexibilidad frente a nuevas demandas y situaciones. Se promueve una cultura constructiva orientada al crecimiento personal. El poder se distribuye de manera equitativa entre los empleados permitiendo la participación en las decisiones.

Valores dominantes deseados en la cooperativa

Los valores deseados reflejan un cambio hacia una cultura más equilibrada entre el enfoque en los resultados y el bienestar de las personas, con mayor colaboración y flexibilidad:

1. Flexibilidad e innovación:

- Dimensión: Valores Competitivos y Orientación Cultural
- Afirmaciones: “La organización promueve la flexibilidad y la innovación en la toma de decisiones.” (Promedio Deseado: 4.60). “La organización fomenta la innovación y el cambio continuo en los procesos internos.” (Promedio Deseado: 4.65)

- Descripción: En la situación deseada, la cooperativa valoraría más la innovación y la flexibilidad en la toma de decisiones, lo que permitiría adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y mejorar la eficiencia interna. Esto es característico de una cultura de Clan.

2. *Colaboración y trabajo en equipo:*

- Dimensión: Valores Competitivos, Normas Culturales (Cooke y Lafferty), y Orientación a Resultados/Personas (Sethia y Von Glinow).
- Afirmaciones: “La colaboración entre los equipos es incentivada para mejorar el desempeño organizacional”. (Promedio Deseado: 4.65). “La empresa fomenta la cooperación y el apoyo mutuo entre empleados.” (Promedio Deseado: 4.60).
- Descripción: La situación deseada refleja un mayor valor en la colaboración entre equipos, promoviendo un ambiente de apoyo mutuo. Este valor es esencial en una cultura de Clan e Integrativa, donde el bienestar de los empleados y el trabajo en equipo son priorizados.

3. *Equilibrio entre resultados y personas:*

- Dimensión: Tipologías Culturales (Felcman y Góngora) y Orientación a Resultados/Personas (Sethia y Von Glinow).
- Afirmaciones: “Existe un equilibrio entre el enfoque en los resultados y en las personas.” (Promedio Deseado: 4.70). “La cultura organizacional integrativa combina un enfoque en los resultados con el bienestar de los empleados.” (Promedio Deseado: 4.70).
- Descripción: En la situación deseada, la organización buscaría mantener un equilibrio más claro entre los resultados y el bienestar de los empleados, asegurando que ambos aspectos sean valorados por igual. Este valor es característico de una cultura Integrativa, donde el bienestar y el desarrollo personal son tan importantes como el rendimiento organizacional.

4. *Participación y empoderamiento:*

- Dimensión: Orientación Cultural y Niveles de Cultura.
- Afirmaciones: “El poder se distribuye de manera equitativa entre los empleados permitiendo la participación en las decisiones.” (Promedio Deseado: 4.50). “Los empleados tienen la oportunidad de participar activamente en la toma de decisiones importantes.” (Promedio Deseado: 4.55).

- Descripción: El valor de participación y empoderamiento se vuelve necesario en la situación deseada. La cultura de Clan promueve la distribución equitativa del poder y la participación en las decisiones importantes, lo que fortalece la motivación y el compromiso de los empleados.

5. *Desarrollo personal y bienestar:*

- Dimensión: Orientación a Resultados/Personas (Sethia y Von Glinow) y Normas Culturales (Cooke y Lafferty)
- Afirmaciones: “La empresa se preocupa por el bienestar y desarrollo personal de sus empleados.” (Promedio Deseado: 4.60). “La empresa promueve una cultura constructiva orientada al crecimiento personal.” (Promedio Deseado: 4.55).
- Descripción: En la situación deseada, el valor del bienestar de los empleados y su desarrollo personal adquiere mayor relevancia. La cultura de Clan e Integrativa busca apoyar el crecimiento y la satisfacción personal de los empleados, lo que en última instancia mejora el rendimiento organizacional.

7.2.5. Descripción de las brechas culturales

1. Dimensiones con brecha cultural alta

Estas son las áreas donde la diferencia entre el estado actual y el deseado es más relevante, lo que indica que se requiere un mayor esfuerzo de cambio:

- Flexibilidad e innovación (valores competitivos): La brecha en “La organización promueve la flexibilidad y la innovación en la toma de decisiones” es alta, lo que indica que la cooperativa necesita ser más flexible y fomentar la creatividad. Actualmente, hay un enfoque rígido que limita el cambio.
- Participación y empoderamiento (orientación cultural): La afirmación “El poder se distribuye de manera equitativa entre los empleados permitiendo la participación” tiene una brecha considerable. Esto sugiere que la estructura actual es demasiado jerárquica, y es necesario promover un liderazgo más participativo.
- Trabajo en equipo y colaboración (normas culturales): La afirmación “La colaboración entre los equipos es incentivada para mejorar el des-

empeño” presenta una brecha amplia. La cooperativa debe fortalecer la colaboración entre sus miembros, alejándose del enfoque competitivo y promoviendo el trabajo en equipo.

2. Dimensiones con brecha cultural moderada

Estas son las áreas donde se han identificado diferencias notables, pero no tan pronunciadas como en las anteriores:

- Bienestar y desarrollo personal (orientación a resultados/personas): Se necesita un mayor énfasis en el bienestar de los empleados. Aunque actualmente la organización se enfoca en los resultados, se debe equilibrar con el bienestar personal de los empleados.
- Adaptabilidad (adaptabilidad organizacional): La capacidad de adaptación ante cambios externos es moderada en la situación actual, pero se espera que sea más fuerte. La brecha muestra que la cooperativa debe mejorar su capacidad para enfrentar cambios de manera más rápida y eficiente.

3. Dimensiones con brecha cultural baja

Estas son áreas donde la brecha entre el estado actual y el deseado es mínima:

- Gestión del riesgo (riesgo y retroalimentación): La cooperativa ya tiene una buena gestión del riesgo, y la diferencia entre la situación actual y la deseada es pequeña, indicando que se deben mantener las prácticas actuales con pequeños ajustes.
- Respeto por la autoridad (dimensiones nacionales): Aunque la situación actual refleja un alto respeto por las jerarquías, en la situación deseada no hay una necesidad de cambiar esta característica, ya que es coherente con una cultura organizacional jerárquica.

Por consiguiente, la brecha cultural más amplia se encuentra en la necesidad de promover una mayor flexibilidad, innovación, y participación en la toma de decisiones. Las áreas que requieren cambios incluyen:

- Distribución del poder y liderazgo participativo.
- Fomento del trabajo en equipo y un ambiente más colaborativo.
- Equilibrio entre el enfoque en resultados y el bienestar de los empleados.

La cooperativa deberá enfocarse en estos aspectos si desea moverse hacia una cultura más Integrativa y de Clan, donde el bienestar de los empleados y la colaboración se equilibren con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

7.2.6. Diagnóstico del liderazgo

El liderazgo actual de la cooperativa está fuertemente alineado con una cultura Jerárquica y Exigente, donde el control, la estabilidad, y la autoridad centralizada son valores dominantes. No obstante, en la situación deseada, se plantea un liderazgo más participativo, orientado al bienestar de los empleados, con mayor énfasis en la colaboración, la innovación, y el trabajo en equipo, lo que favorecería una cultura Integrativa y de Clan. Para lograr este cambio, los líderes de la cooperativa deberán adoptar prácticas que permitan empoderar a los empleados, fomentar la innovación y promover un entorno más cooperativo y flexible.

7.2.7. Conclusión del diagnóstico

La cooperativa actual está claramente alineada con una cultura Exigente y Jerárquica, donde el control, la competitividad, y el cumplimiento de metas son los principales enfoques. Por eso, la situación deseada apunta hacia una cultura más Integrativa y de Clan, que fomente la colaboración, el equilibrio entre resultados y bienestar, y una mayor flexibilidad e innovación. Para lograr este cambio, la organización debe enfocarse en:

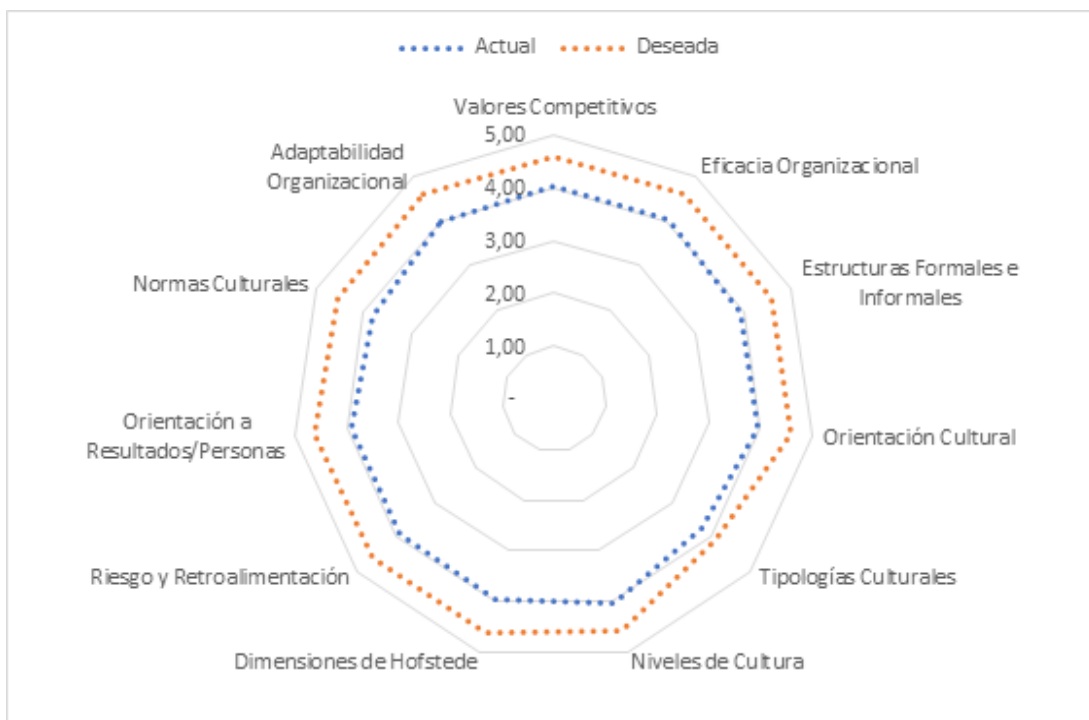
- Fortalecer la cooperación y el trabajo en equipo.
- Aumentar la participación de los empleados en la toma de decisiones.
- Fomentar la innovación y flexibilidad en los procesos.
- Mantener un equilibrio saludable entre el rendimiento y el bienestar de los empleados.

Estas transformaciones permitirán a la cooperativa evolucionar hacia un entorno más colaborativo, inclusivo y dinámico, alineado con las necesidades cambiantes del entorno y los intereses tanto de los empleados como de la organización. Adicionalmente, se debe diseñar estrategias para fortalecer la orientación a resultados a través del uso de sistemas de medición de desempe-

ño, la adaptación rápida al cambio y la alineación de los objetivos individuales con las organizaciones. Estas estrategias coadyuvan para que la cooperativa continúe enfocándose en el de logro medibles y en la mejora de su rendimiento general. Finalmente, diseñar estrategias para fortalecer la orientación a las personas que sean conscientes en un entorno de colaboración, retroalimentación continua, y el empoderamiento de los empleados. La creación de redes de apoyo y el desarrollo de políticas que protegía el bienestar emocional son esenciales para construir una cultura organizacionalmente motivado. Estas estrategias ayudan a transformar la cooperativa hacia una cultura más equilibrada, donde los resultados y las personas son valorados de la manera.

Figura 7.1

Dimensiones de Cultura actual, Cultura Deseada y Brecha: Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11-D



Nota. Elaborado por los autores en EXCEL de acuerdo con los promedios de cada dimensión.

7.3. Resultados de la aplicación de la entrevista

La aplicación de la Entrevista a Profundidad al Gerente General, Jefe de Servicio al Cliente y Cajera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito investigada permite generar información para sustentar los resultados del diagnóstico cultural develados en la Encuesta. En los Apéndices 2, 3 y 4 se incluyen cada una de las entrevistas. A continuación, se presentan los análisis realizados.

7.3.1. Conexiones entre tipologías culturales y respuestas

Las entrevistas realizadas al gerente general, al jefe de servicio al cliente y a la cajera de la cooperativa muestran cómo sus percepciones y experiencias están directamente alineadas con las dimensiones y tipologías culturales identificadas en los resultados de la encuesta aplicada en la cooperativa. A continuación, se describen las conexiones entre las respuestas de las entrevistas y las tipologías culturales dominantes según el diagnóstico realizado:

1. Tipología cultural exigente (Felcman y Góngora)

Esta tipología se caracteriza por una fuerte orientación al cumplimiento de normas, objetivos y metas, y un liderazgo directivo que prioriza el control y la disciplina.

- Gerente general: El gerente describe una cultura enfocada en la eficiencia operativa y en el cumplimiento de los objetivos financieros, lo que refleja un entorno exigente y orientado al logro de metas. Menciona también el liderazgo basado en la claridad de instrucciones y un enfoque estricto en la regulación de los procedimientos.
- Jefe de servicio al cliente: El jefe destaca la importancia de cumplir con los estándares de atención y calidad, junto con una supervisión constante del personal, lo cual es consistente con un entorno exigente en el que los empleados deben seguir protocolos estrictos para garantizar un servicio de alta calidad.
- Cajera: La cajera resalta los procedimientos claros y estrictos que deben seguir, lo que refuerza la percepción de una cultura exigente, centrada en el control y la disciplina. No obstante, menciona la falta de participación en las decisiones, lo que sugiere un liderazgo predominantemente directivo, característico de la tipología exigente.

2. Tipología cultural jerárquica (Cameron y Quinn)

La cultura jerárquica se basa en la estructura, el control y la estabilidad. Las decisiones tienden a estar centralizadas en los niveles superiores, y el liderazgo tiende a ser formal y burocrático.

- Gerente general: La jerarquía en la toma de decisiones es evidente en las respuestas del gerente, quien describe que las decisiones más importantes son tomadas en la alta dirección y se comunica de manera descendente. Esto refuerza la tipología jerárquica, en la que los empleados en niveles inferiores siguen estrictamente las instrucciones.
- Jefe de servicio al cliente: El jefe describe una estructura rígida en la que los procesos están bien definidos y no se permite mucha flexibilidad para la toma de decisiones a nivel operativo, lo que es característico de una cultura jerárquica.
- Cajera: La percepción de la cajera sobre la falta de participación en las decisiones y la estricta supervisión son indicativas de una cultura jerárquica en la que el control y la estabilidad son prioritarios.

3. Dimensiones dominantes

Las respuestas de los entrevistados también muestran coherencia con las dimensiones dominantes identificadas en la encuesta.

- Dimensión de liderazgo: El liderazgo en la cooperativa es percibido como directivo y orientado al control, tanto por el gerente como por el jefe de servicio al cliente y la cajera. Esto es consistente con la tipología jerárquica y exigente, donde el liderazgo fuerte sirve para mantener la estabilidad y el cumplimiento de los objetivos.
- Dimensión de motivación: La motivación está ligada principalmente al cumplimiento de metas y objetivos, como lo mencionan el gerente y la cajera. Además, la falta de reconocimiento de los esfuerzos diarios es una preocupación, lo que muestra que hay margen para mejorar la motivación intrínseca de los empleados.
- Dimensión de innovación y flexibilidad: Tanto el jefe de servicio al cliente como la cajera mencionan la falta de flexibilidad en los procesos y la poca apertura a la innovación. Esto refuerza la percepción de una cultura jerárquica donde la estabilidad y el control son más importantes que la innovación.

- Dimensión de comunicación organizacional: La comunicación en la cooperativa es predominantemente descendente, como lo mencionan todos los entrevistados. Esto es típico de una estructura jerárquica, donde las decisiones y directrices se emiten desde la alta dirección sin mucha retroalimentación de los empleados.

4. Comparación entre situación actual y deseada

- Cultura actual: La cultura actual, según los resultados de la encuesta y las entrevistas, se caracteriza por un fuerte enfoque en el control, la jerarquía y el cumplimiento de metas. Las decisiones están centralizadas y los empleados tienen poca autonomía en sus tareas diarias.
- Cultura deseada: Se observa una tendencia hacia una cultura más integrativa y orientada al clan (Cameron y Quinn), donde se busca fomentar la colaboración, la innovación y la participación de los empleados en las decisiones. Para lograr esto, se necesita flexibilizar los procesos, mejorar la comunicación bidireccional y proporcionar mayores oportunidades de desarrollo y motivación interna.

5. Síntesis

Las entrevistas refuerzan el diagnóstico de una cultura organizacional dominada por las tipologías exigente y jerárquica, donde el control y el cumplimiento son primordiales. Además, indican áreas de mejora, como la flexibilidad, la participación de los empleados y la innovación, que podrían ayudar a la cooperativa a evolucionar hacia una cultura más integrativa y orientada al bienestar de las personas.

7.3.2. Análisis temático de las entrevistas (Atlas Ti)

Al realizar un análisis temático de las entrevistas del Gerente General, Jefe de Servicio al Cliente y la Cajera de la cooperativa, se identifican temas que emergen de las respuestas, categorizados y analizado cómo se vinculan con las dimensiones culturales y tipologías identificadas en la cooperativa. A continuación, se presenta el análisis temático detallado:

Paso 1: Identificación de temas principales

Durante el análisis de las entrevistas, se identifican temas recurrentes que se clasifican en función de su aparición en los testimonios de los entrevistados. Estos temas están alineados con las dimensiones culturales y las tipologías identificadas en el diagnóstico previo.

1. liderazgo directivo y jerárquico

- Gerente general: Se destaca un liderazgo basado en el control, el seguimiento de normas y la toma de decisiones centralizada.
- Jefe de servicio al cliente: Se enfatiza la supervisión constante y la toma de decisiones unidireccional.
- Cajera: Menciona que las decisiones son tomadas por la alta dirección sin mucha participación del personal operativo.

Tema: Liderazgo jerárquico, centralizado y con control vertical.

2. Cumplimiento de normas y metas

- Gerente general: Se menciona que la principal preocupación es el cumplimiento de objetivos y metas financieras.
- Jefe de servicio al cliente: Resalta que el personal debe seguir estrictamente los protocolos establecidos para garantizar la calidad del servicio.
- Cajera: Refiere que todo el personal debe seguir procedimientos estrictos en el manejo de transacciones y atención al cliente.

Tema: Cumplimiento estricto de normas y metas operativas.

3. Comunicación descendente

- Gerente general: Describe una comunicación en la que las decisiones importantes se emiten desde la alta gerencia hacia los niveles inferiores.
- Jefe de servicio al cliente: Señala que las instrucciones se reciben desde los niveles superiores y se distribuyen a los equipos.
- Cajera: Menciona que la comunicación es predominantemente unidireccional, desde los superiores hacia los empleados.

Tema: Comunicación descendente y unidireccional.

4. Falta de participación y toma de decisiones

- Gerente general: El gerente percibe que la alta dirección es responsable de las decisiones más relevantes y estratégicas.
- Jefe de servicio al cliente: Expresa que no hay mucho espacio para que los empleados participen en la toma de decisiones.
- Cajera: Siente que no tiene ninguna influencia en las decisiones que afectan su trabajo diario.

Tema: Baja participación de los empleados en la toma de decisiones.

5. Rigidez en los procesos y estructura

- Gerente general: Hace énfasis en la estructura rígida y jerárquica de la organización.
- Jefe de servicio al cliente: Destaca la necesidad de seguir procedimientos estrictos, con poca flexibilidad.
- Cajera: Refiere que no hay flexibilidad en los procesos operativos, ya que todo debe seguir un protocolo fijo.

Tema: Rigidez organizacional y falta de flexibilidad.

6. Orientación a resultados

- Gerente general: La atención se centra en alcanzar los resultados financieros esperados.
- Jefe de servicio al cliente: Resalta la importancia de cumplir con los estándares de atención al cliente.
- Cajera: Menciona que su trabajo es evaluado según la capacidad de cumplir con las metas operativas.

Tema: Fuerte orientación a resultados y eficiencia operativa.

7. Clima laboral

- Gerente General: Menciona que la cultura organizacional promueve un ambiente de trabajo serio y disciplinado.
- Jefe de servicio al cliente: Señala que el ambiente laboral es tenso debido a las altas expectativas de desempeño.
- Cajera: Menciona que el ambiente es estresante debido a la presión por cumplir con las metas establecidas.

Tema: Ambiente laboral tenso y orientado a la disciplina.

Paso 2: Codificación de los segmentos de texto

Cada uno de los temas principales identificados se codifica en segmentos de texto relevantes de las entrevistas. A continuación, se presentan ejemplos de cómo cada tema se vincula con las respuestas de los entrevistados:

- *Liderazgo directivo y jerárquico*
 - Gerente general: “La toma de decisiones se realiza en la alta direc-

ción, y aseguramos que las instrucciones se sigan estrictamente a nivel operativo.”

- Jefe de servicio al cliente: “Nos aseguramos de que los empleados sigan los protocolos, y supervisamos que no se desvíen de las directrices.”
- Cajera: “Nos limitamos a seguir lo que nos dicen desde la gerencia. No tenemos mucha flexibilidad.”
- ***Cumplimiento de normas y metas***
 - Gerente General: “Nuestro enfoque está en cumplir con los objetivos anuales de rentabilidad.”
 - Jefe de Servicio al Cliente: “El personal debe cumplir con los estándares que establecemos para mantener la calidad del servicio.”
 - Cajera: “Siempre seguimos los procedimientos establecidos para evitar errores en las transacciones.”
- ***Comunicación descendente***
 - Gerente general: “La alta dirección emite las decisiones importantes, y estas se comunican al resto del personal.”
 - Jefe de servicio al cliente: “Recibimos instrucciones de la gerencia, y las transmitimos al equipo.”
 - Cajera: “Generalmente recibimos las órdenes de los superiores sin mucha retroalimentación.”
- ***Falta de participación en la toma de decisiones***
 - Gerente general: “Las decisiones estratégicas las manejamos en la alta dirección.”
 - Jefe de servicio al cliente: “Los empleados no participan en las decisiones importantes.”
 - Cajera: “No tengo mucho poder de decisión en mi trabajo.”
- ***Rigidez en los procesos***
 - Gerente general: “Seguimos una estructura bien definida, no hay margen para la improvisación.”
 - Jefe de servicio al cliente: “Es importante mantener los procesos como están, para garantizar consistencia.”

- Cajera: “Todo se hace siguiendo un protocolo estricto.”
- ***Orientación a resultados***
 - Gerente general: “Nos enfocamos en cumplir con los objetivos anuales”.
 - Jefe de servicio al cliente: “Nuestro trabajo se mide según los resultados obtenidos en satisfacción al cliente”.
 - Cajera: “Mi desempeño se evalúa con base en cuántas transacciones realizo y si cumplo con las metas”.
- ***Clima laboral***
 - Gerente general: “Nuestra cultura promueve la disciplina y el cumplimiento.”
 - Jefe de servicio al cliente: “El ambiente es algo estresante, pero es necesario para lograr los objetivos.”
 - Cajera: “A veces es difícil debido a la presión por alcanzar los objetivos.”

Paso 3: Categorización de los temas y vinculación con las tipologías

Finalmente, los temas identificados se vinculan a las tipologías culturales dominantes (Exigente y Jerárquica), así como a las dimensiones específicas del diagnóstico cultural:

- Liderazgo: Los temas relacionados con el liderazgo directivo y la centralización de las decisiones confirman la tipología jerárquica, donde el liderazgo es autoritario y las decisiones están centralizadas en la alta gerencia.
- Normas y metas: La fuerte orientación al cumplimiento de metas es consistente con la tipología exigente, donde el logro de objetivos es una prioridad.
- Comunicación: La comunicación descendente y unidireccional refuerza la tipología jerárquica, en la cual la información fluye desde arriba hacia abajo sin mucha retroalimentación.
- Participación en las decisiones: La baja participación de los empleados en la toma de decisiones muestra la naturaleza jerárquica de la cultura organizacional, donde el control se concentra en la alta gerencia.

- **Flexibilidad:** La rigidez en los procesos organizativos refleja una falta de flexibilidad característica de una cultura jerárquica y exigente.
- **Orientación a resultados:** La fuerte orientación a los resultados y la eficiencia operativa refuerza la tipología exigente, donde los empleados son evaluados en función del cumplimiento de metas.

Este análisis temático revela que las respuestas de los entrevistados están alineadas con las dimensiones y tipologías dominantes identificadas en el diagnóstico cultural de la cooperativa.

7.3.3. Análisis de frecuencia de palabras de las entrevistas

Realizando un análisis manual de las entrevistas proporcionadas, las palabras más repetidas en los textos del gerente general, jefe de servicio al cliente, y cajera incluyen:

Gerente general

- “decisiones” (mencionado varias veces en relación con la alta dirección).
- “objetivos” (enfoque en el cumplimiento de los objetivos de rentabilidad).
- “estructura”, “disciplina”, “cumplimiento” (relación con la rigidez organizacional).

Jefe de servicio al cliente

- “protocolos” (enfocado en el seguimiento de instrucciones y procesos establecidos).
- “gerencia” (recibir órdenes de la alta dirección).
- “procesos”, “resultados” (medida en función de los resultados y la satisfacción del cliente).

Cajera

- “seguimos” (en referencia a seguir instrucciones y protocolos).
- “procedimientos” (estricta adhesión a las normas).
- “transacciones”, “presión”, “objetivos” (falta de flexibilidad y evaluación basada en el cumplimiento de metas).

Los temas dominantes a lo largo de estas entrevistas sugieren una cultura de cumplimiento rígido, con una estructura organizativa jerárquica y poca flexibilidad en la toma de decisiones. Los empleados se sienten supervisados y controlados, con un enfoque en resultados medibles y cumplimiento estricto de protocolos. Estos resultados están alineados con las dimensiones dominantes identificadas en la encuesta, especialmente con la tipología exigente de acuerdo con Felcman y Góngora y jerárquica de acuerdo con Cameron y Quinn.

Las palabras como “objetivos”, “procedimientos” y “protocolo” resaltan la cultura de control y enfoque en resultados, mientras que las referencias a “presión” y “estrés” indican un ambiente laboral con alta exigencia y poca autonomía.

7.3.4. Análisis comparativo de las entrevistas

A continuación, se desarrolla una matriz comparativa basada en las entrevistas del gerente general, jefe de servicio al cliente y cajera de la cooperativa. Este análisis comparativo resalta similitudes y diferencias en sus opiniones, experiencias y perspectivas dentro de la organización. Posteriormente, se incluyen referencias bibliográficas relacionadas con teorías que sustentan los análisis.

Tabla 7.2

Matriz comparativa de las entrevistas

Tema/Dimensión	Gerente General	Jefe de Servicio al Cliente	Cajera	Análisis Teórico
Enfoque en Resultados	Se enfatiza en el cumplimiento de los objetivos financieros y operativos.	Importancia en cumplir con los resultados orientados a la satisfacción del cliente.	Cumple con las metas diarias asignadas, pero siente presión por cumplirlas.	Cameron y Quinn (1999): La orientación hacia los resultados es típica de culturas jerárquicas y exigentes.
Toma de Decisiones	Decisiones centralizadas en la alta dirección, control riguroso.	Ejecuta decisiones tomadas por la gerencia, pero no participa en el proceso decisional.	Sigue decisiones y órdenes sin participación.	Mintzberg (1990): La centralización en la toma de decisiones caracteriza estructuras organizativas rígidas.

Relaciones Laborales	Relación vertical marcada, comunicación estrictamente formal y estructurada.	Relación directa con la gerencia, pero sin poder para modificar procesos.	Relación laboral basada en instrucciones, sin autonomía en la toma de decisiones.	Kotter y Heskett (1992): La cultura organizacional rígida limita la colaboración y la autonomía.
Flexibilidad y Adaptación	Resistencia a cambios en la estructura, se prefiere mantener el control y la estabilidad operativa.	Bajo nivel de flexibilidad, ejecuta procesos predefinidos sin margen para adaptar procedimientos.	Baja flexibilidad para adaptarse a situaciones imprevistas sigue procedimientos estrictamente.	Schein (1985): Las culturas organizacionales jerárquicas tienden a ser resistentes al cambio.
Satisfacción Laboral	Considera que la presión es necesaria para alcanzar los objetivos estratégicos de la cooperativa.	Siente presión para cumplir con los resultados, pero valora el enfoque en el cliente.	Experimenta estrés debido a la presión constante por cumplir objetivos y la falta de flexibilidad.	Herzberg (1968): La presión constante afecta negativamente la motivación intrínseca de los empleados.
Comunicación	Comunicación descendente, con canales formales establecidos para transmitir decisiones.	Recibe instrucciones de la gerencia, pero tiene poca oportunidad de expresar sugerencias.	La comunicación se percibe unidireccional, con órdenes de la gerencia y poco espacio para diálogo.	Robbins y Judge (2009): Las estructuras jerárquicas tienden a limitar la comunicación ascendente.

Similitudes

1. Orientación hacia los resultados: Tanto el gerente general, el jefe de servicio al cliente y la cajera coinciden en la importancia de cumplir con los objetivos de la organización, lo cual refleja una cultura organizacional orientada hacia los resultados.
2. Centralización en la toma de decisiones: Todos los entrevistados mencionaron que la toma de decisiones es controlada por la gerencia, con poca o nula participación de los empleados de niveles inferiores. Esto coincide con una estructura jerárquica en la cual las decisiones son tomadas por los niveles más altos y ejecutadas sin modificaciones por los subordinados.
3. Falta de flexibilidad: Los tres entrevistados mencionan la falta de flexibilidad dentro de la organización, con procedimientos estrictos y poca capacidad de adaptación a circunstancias imprevistas. Esto es característico de una cultura organizacional rígida, propia de las tipologías jerárquica y exigentes descritas por Cameron y Quinn (1999).

Diferencias

1. **Percepción de la presión:** El gerente general considera la presión como un mecanismo necesario para alcanzar los objetivos estratégicos, mientras que tanto el jefe de servicio al cliente como la cajera perciben la presión como un factor de estrés, lo que afecta negativamente su bienestar laboral. Esta diferencia refleja cómo los niveles más altos de la organización tienden a percibir la presión como una herramienta efectiva de gestión, mientras que los empleados operativos la ven como una fuente de insatisfacción.
2. **Satisfacción laboral:** Mientras que el gerente general no menciona problemas de satisfacción laboral, el jefe de servicio al cliente y la cajera expresan sentimientos de estrés y presión, lo que sugiere que los niveles operativos pueden estar enfrentando problemas de bienestar laboral que no son percibidos por la alta dirección.
3. **Comunicación:** Aunque los tres entrevistados coinciden en que la comunicación es descendente, el gerente general ve este proceso como efectivo, mientras que los niveles más bajos sienten que no hay suficientes oportunidades para expresar sugerencias o influir en las decisiones.

Teorías relacionadas

- Cameron y Quinn (1999): Su modelo de los valores competitivos sugiere que las organizaciones con una cultura jerárquica se centran en el control, la estabilidad y la eficiencia. Esto es evidente en la cooperativa, donde la toma de decisiones centralizada y la falta de flexibilidad son características destacadas.
- Kotter y Heskett (1992): Estos autores argumentan que las culturas rígidas tienden a ser menos adaptables al cambio, lo que puede limitar la innovación y la capacidad de la organización para responder a nuevos desafíos. Las entrevistas indican una resistencia al cambio dentro de la cooperativa.
- Herzberg (1968): La teoría de la motivación-higiene de Herzberg destaca cómo factores como la presión y el control excesivo pueden afectar la motivación intrínseca de los empleados, lo cual se refleja en las experiencias del jefe de servicio al cliente y la cajera.

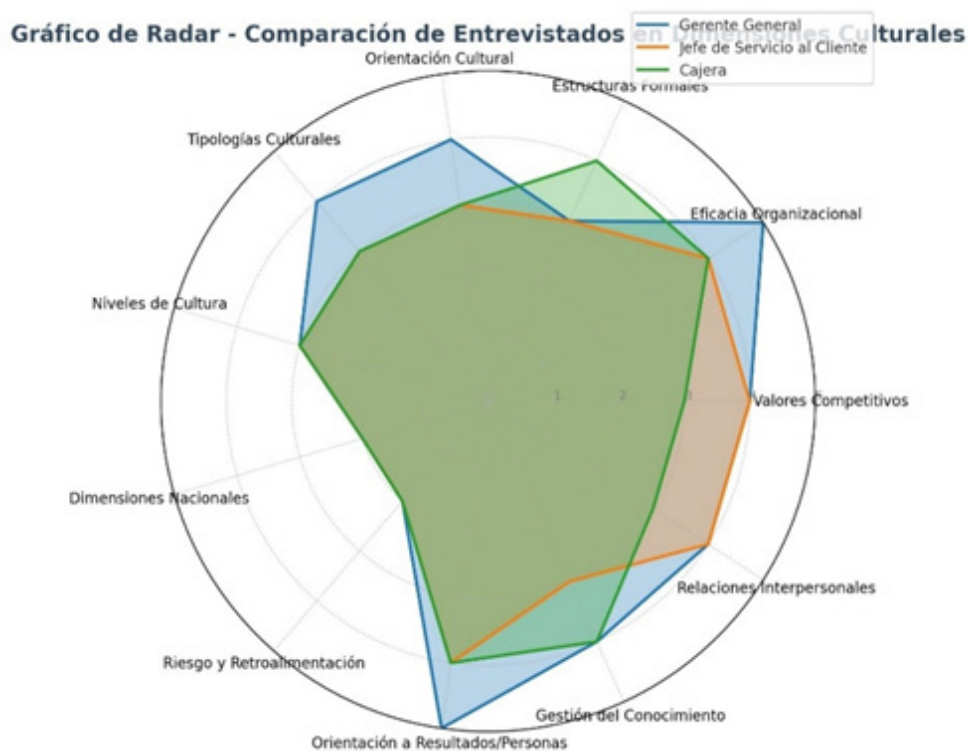
Este análisis muestra que, aunque la cooperativa tiene una fuerte orientación hacia los resultados, también enfrenta desafíos en términos de satisfacción laboral, flexibilidad y comunicación. Las diferencias entre los niveles gerenciales y operativos sugieren una desconexión en la percepción de las condiciones de trabajo, lo que podría afectar el rendimiento y la moral a largo plazo.

7.3.5. Gráfico de radar de las percepciones de los entrevistados acorde a las dimensiones del Modelo de Diagnóstico Cultural de las II-D

En este acápite se describe un análisis de las percepciones de los tres entrevistados en relación con las dimensiones culturales de la organización. Esta comparación muestra cómo diferentes posiciones dentro de la organización influyen en las percepciones de la cultura, destacando las áreas en las que existe consenso y que debe haber más atención o desarrollo. El análisis cualitativo fue realizado utilizando inteligencia artificial desarrollada por OpenAI (2024) para interpretar las respuestas de las entrevistas y generar visualizaciones.

Figura 7.2

Gráfica de radar de percepciones de las entrevistas



Interpretación del gráfico

- *Cada línea de color representa las respuestas de un entrevistado:*
 - Azul: Gerente General.
 - Naranja: Jefe de Servicio al Cliente.
 - Verde: Cajera.
- *Picos y Valles:* Los picos indican las dimensiones donde la entrevista percibe un alcalde, hasta que los valles indican menos aspectos.
- *Comparación:* Este gráfico permite comparar visualmente las percepciones de los entrevistados, identificar las similitudes y diferencias en cómo valoran cada dimensión cultural.

Comparación de percepciones

- *Gerente general (línea azul):*
 - Altos puntajes: El gerente general otorga una alta importancia a “Orientación a Resultados/Personas” y “Eficacia Organizacional” (ambas puntuadas con 5). Esto muestra un fuerte enfoque en los resultados y la eficiencia.
 - Moderados puntajes: Dimensiones como “Valores Competitivos”, “Gestión del Conocimiento”, y “Relaciones Interpersonales” también tienen puntuaciones altas, aunque se refleja, ya que relevancia en la cultura organizacional desde la perspectiva gerencial.
 - Bajos puntajes: “Dimensiones Nacionales” y “Riesgo y Retroalimentación” son las dimensiones menos destacadas para el gerente general, sugiriendo que estos aspectos tienen un rol menor en la cultura real.
- *Jefe de servicio al cliente (línea naranja):*
 - Altos puntajes: El jefe de servicio al cliente también destaca la “Orientación a Resultados/Personas”, aunque no tan bien como el gerente general. También muestra una puntuación elevada en “Ética Organizacional” y “Relaciones Interpersonales”.
 - Moderados puntajes: La percepción del jefe se centra de la manera equilibrada en dimensiones como “Gestión del Conocimiento”, “Valores Competitivos”, y “Orientación Cultural”, lo que indica una valoración más equilibrada de la cultura.

- Bajos puntajes: “Dimensiones Nacionales” y “Riesgo y Retroalimentación” siguen siendo menos, igual que para el gerente general.
- **Cajera (línea verde):**
 - Altos puntajes: La cajera también valora la “Orientación a Resultados/Personas”, pero su perspectiva es una más matizada, con puntuaciones más en uniformes “Gestión del Conocimiento” y “Estructuras Formales”.
 - Moderados puntajes: La percepción de la cajera es más equilibrada en las diferentes dimensiones, aunque tiene una valoración alta para “Orientación a Resultados/Personas”.
 - Bajos Puntajes: Similar a los otros entrevistados, “Dimensiones Nacionales” y “Riesgo y Retroalimentación” tienen menor importancia.

Síntesis

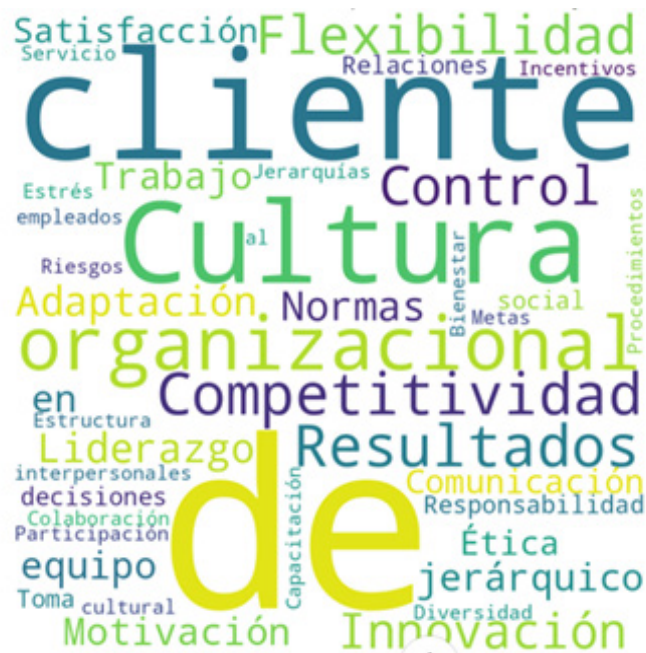
- Todos los entrevistados destacan la “Orientación a Resultados/Personas” y la “Eficacia Organizacional” como dimensiones fundamentales, lo que indica que hay un enfoque común en el cumplimiento de objetivos y la eficiencia.
- El gerente general muestra un enfoque más hacia las dimensiones de los “Valores Competitivos” y “Gestión del Conocimiento”, aunque el jefe de servicio al cliente tiene una percepción más equilibrada. La cajera tiene puntuaciones más uniformes, lo que refleja una visión más generalista de la cultura organizacional.
- La baja valoración de “Dimensiones Nacionales” y “Riesgo y Retroalimentación” indica que estos aspectos no son percibidos como esenciales, lo que podrían ser una oportunidad para abordar e integrar mejor estas dimensiones en la cultura organizacional.

7.3.6. Nube de ideas de las entrevistas (Atlas.ti)

Para preparar la nube de ideas en las entrevistas proporcionadas, se identifican las palabras y conceptos más relevantes en las respuestas, de modo que, a continuación, se genera la nube de ideas.

Figura 7.3

Nube de ideas de las entrevistas



Nota. Elaborado por los autores mediante tratamiento de información en Inteligencia Artificial con herramientas de Atlas.ti.

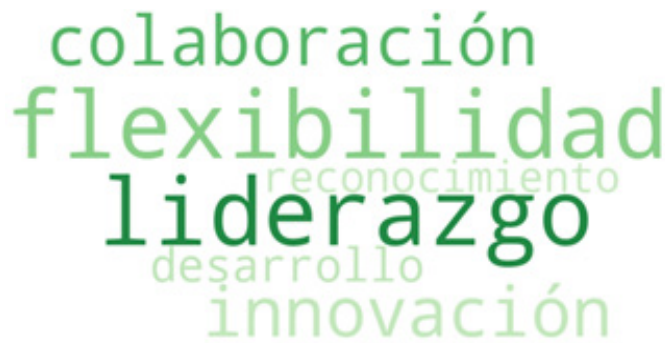
Así, se han identificado palabras positivas en las entrevistas, examinaremos el texto en busca de términos que connotan aspectos positivos, como se habilitad, logro, colaboración y éxito. Estas palabras nos proporcionan información sobre lo que los entrevistados valoran en la cultura organizacional. Los pasos aplicados son:

- Revisar las respuestas para identificar palabras y frases que transmiten connotaciones positivas.
- Crear una lista de palabras comunes con asociadas con percepciones positivas, como “colaboración”, “logro”, “crecimiento”, “éxito”, “innovación”, “consciente”, “motivación”, “en equipo”, y “adaptación”.
- Extraer estas palabras del texto para visualizar aspectos positivos fueron positivos por las entrevistados.

A continuación, se genera una nube de palabras centradas en lo positivo del texto.

Figura 7.4

Nube de palabras positivas de las entrevistas



Nota. Elaborado por los autores mediante tratamiento de información en Inteligencia Artificial con herramientas de Atlas.ti.

Interpretación

- Palabras clave: Palabras como “colaboración”, “equipo”, “trabajo en equipo”, y “adaptación” que se encuentra con mucha frecuencia, indica que estos aspectos son valorados por las entrevistados en la cultura organizacional.
- Enfoque: La nube de palabras refleja una percepción positiva en la cooperación, la eficacia operativa, y la capacidad de adaptación, hace que sugiera la fortaleza en estos aspectos de la organización.

Este análisis nos ayuda a identificar las áreas y valores positivos que los entrevistados aprecian dentro de la cultura organizacional.

7.3.7. Red de conceptos de las entrevistas (Atlas Ti)

En esta sección se describe cómo se organizan los conceptos principales de las entrevistas de manera clara.

1. Orientación a resultados

- Conectada con la toma de decisiones y la flexibilidad. Esto refleja cómo la búsqueda de mejores resultados impulsa tanto la toma de decisiones rápidas como la capacidad de adaptación.

2. Toma de decisiones

- Se relaciona con las relaciones laborales y la comunicación. Una buena

toma de decisiones parece depender de un entorno en el que las relaciones y la comunicación son fuertes.

3. Relaciones laborales

- Directamente ligadas con la satisfacción laboral, indica que las relaciones interpersonales en la cooperativa inciden en la satisfacción de los empleados.

4. Flexibilidad

- Relacionada tanto con orientación a resultados como con comunicación, sugiere que la capacidad de adaptarse dentro de la organización es vital para cumplir con los objetivos.

5. Satisfacción laboral

- Relacionada con comunicación y relaciones laborales, muestra que la satisfacción de los empleados se basa en gran parte en cómo interactúan entre sí y en la claridad de la comunicación.

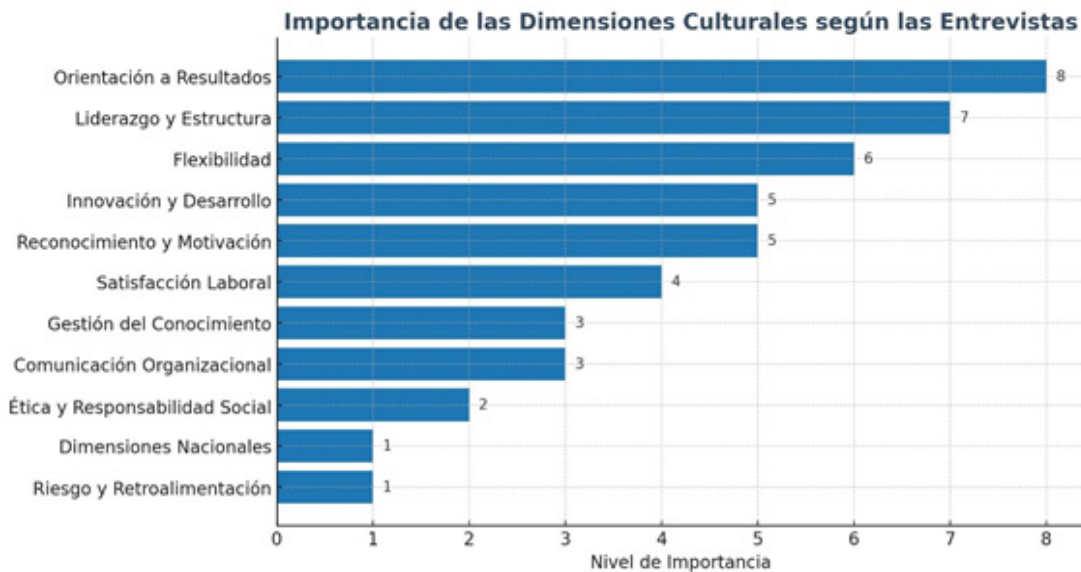
Estas conexiones temáticas pueden interpretarse como reflejo de una cultura organizacional que valora la orientación a resultados, pero que depende en gran medida de la buena comunicación interna y de la calidad de las relaciones laborales. La flexibilidad permite una rápida adaptación a las necesidades de la cooperativa.

7.3.8. Importancia de las dimensiones culturales según las entrevistas

En la figura, se muestra a través de barras la importancia de las dimensiones culturales según las entrevistas, ordenadas de mayor a menor relevancia.

Figura 7.5

Importancia de las dimensiones culturales según las entrevistas



Nota. Elaborado por los autores mediante tratamiento de información de las entrevistas.

Interpretación del gráfico

- Orientación a resultados: Es la dimensión más importante. Refleja un enfoque fuerte en la cultura organizacional hacia el logro de los objetivos.
- Liderazgo y estructura: También se destaca como un área estratégica, sugiriendo que la estructura de poder y la toma de decisiones son aspectos fundamentales.
- Flexibilidad: Aparece como una dimensión importante, coincide con las propuestas de cambio y la percibida de alcalde adaptable.

7.3.9. Fortalezas, debilidades y estrategias identificadas en las entrevistas

Por un lado, el diagnóstico basado en la entrevista al gerente general de la cooperativa confirma una cultura exigente y jerárquica, con un fuerte enfoque en resultados y competitividad, pero con espacio para mejorar en áreas como la innovación, el bienestar de los empleados y la retroalimentación organiza-

cional. Asimismo, la evaluación del jefe de servicio al cliente sugiere que la cultura organizacional en el área de servicio al cliente se beneficiaría de un enfoque más participativo, que equilibre la orientación a resultados con una mayor flexibilidad y bienestar para los colaboradores. Por otra parte, el análisis de la entrevista a la cajera sugiere que la cultura organizacional en el área de cajas se beneficiaría de una mayor apertura y flexibilidad, que podría mejorar la satisfacción y el desempeño de las cajeras.

De este modo, se describen las fortalezas, debilidades y estrategias percibidas y propuestas por cada uno de los entrevistados, de acuerdo con la aplicación del instrumento cualitativo diseñado en el Modelo de Diagnóstico de la Cultura Organizacional de las 11-D.

Fortalezas culturales percibidas

Las fortalezas de la cultura organizacional se refieren a aquellos aspectos que contribuyen de manera positiva al funcionamiento eficiente y a la consecución de los objetivos estratégicos de una organización. Estas fortalezas pueden incluir las dimensiones culturales fuertes que provienen de los modelos de análisis de la cultura, en este caso del Modelo de las 11-D. Las fortalezas culturales son importantes para impulsar el desempeño organizacional, facilitar la implementación de cambios y fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados, que aumenta la productividad y la retención de talentos (Cameron & Quinn, 1999).

Fortalezas: Entrevista Gerencia General

- **Orientación a resultados:** La cooperativa tiene una cultura claramente enfocada en alcanzar objetivos financieros y competitivos. Existe una estructura jerárquica que facilita el cumplimiento de metas estratégicas.
- **Capacidad de adaptación:** Se evidencia flexibilidad y capacidad de adaptación en aspectos como la adopción de nuevas tecnologías y la innovación en productos y servicios financieros.
- **Compromiso con la responsabilidad social:** La cooperativa demuestra un fuerte compromiso con la responsabilidad social, beneficiando tanto a sus socios como a la comunidad en general.
- **Comunicación jerárquica:** La organización cuenta con una estructura de comunicación formal que garantiza la correcta transmisión de instrucciones desde la alta dirección.

Fortalezas: Entrevista Jefe de Servicio al Cliente

- Orientación a resultados: El área de servicio al cliente está alineada con las metas de la cooperativa y se esfuerza por cumplir con los indicadores de desempeño.
- Comunicación directa: Existe una comunicación clara entre los líderes y los colaboradores, que garantiza que se cumplan las metas.
- Compromiso: Los empleados muestran un nivel aceptable de compromiso, con la posibilidad de mejorar su satisfacción si se fomenta su participación.

Fortalezas: Entrevista Cajera

- Procesos claros: Existe una estructura bien definida en cuanto a los procedimientos y controles, que minimiza los errores en el manejo del dinero.
- Cumplimiento de metas: Los incentivos basados en el cumplimiento de objetivos ayudan a mantener la motivación de las cajeras, aunque podría mejorarse.
- Relaciones interpersonales: Las relaciones entre las cajeras son, en general, cordiales, que favorece el trabajo en equipo.

Debilidades culturales percibidas

Las debilidades de la cultura organizacional son los aspectos que impiden o limitan el logro de los objetivos organizacionales. Estas se determinan de las dimensiones y variables blandas que comprenden el modelo cultural utilizado para diagnosticar la cultura en las organizaciones, en este caso el 11-D. Identificar las debilidades de la cultura organizacional permite diseñar estrategias de mejora. Las debilidades no abordadas pueden generar baja moral, alta rotación de personal, ineficiencia operativa y un impacto negativo en la reputación de la organización (Schein,1985).

Debilidades: Entrevista Gerencia General

- Bienestar de los empleados: A pesar de la orientación a resultados, existe una presión elevada sobre los empleados, que puede afectar negativamente su bienestar y satisfacción.
- Innovación limitada a la alta dirección: Aunque la innovación es bienvenida, las ideas tienden a surgir desde la alta dirección, limitando la participación de empleados en niveles más bajos.
- Retroalimentación limitada: Aunque existen mecanismos de retroalimentación, estos podrían ampliarse y fomentarse más para lograr una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones.

Debilidades: Entrevista
Jefe de Servicio al Cliente

- Innovación limitada: Aunque se proponen mejoras ocasionales, la innovación no es una prioridad, que reduce las oportunidades de optimización de procesos.
- Satisfacción moderada: La presión por cumplir metas afecta la satisfacción laboral de los colaboradores, y la falta de autonomía en sus funciones genera un ambiente de trabajo tenso.
- Falta de participación en decisiones: Los colaboradores no participan activamente en las decisiones relacionadas con la mejora del servicio, que podría estar limitando el potencial de mejoras en el área.

Debilidades: Entrevista
Cajera

- Falta de innovación: Los procesos rígidos limitan la capacidad de las cajeras para sugerir mejoras o adaptarse de manera flexible a las necesidades del cliente.
- Participación limitada en decisiones: Las cajeras no participan en la toma de decisiones, que podría estar afectando su motivación y compromiso.
- Comunicación unidireccional: La comunicación entre los líderes y las cajeras es principalmente descendente, que limita la retroalimentación y la innovación desde los niveles operativos.

Estrategias propuestas por los entrevistados

Las estrategias incluyen una serie de acciones diseñadas para mejorar los aspectos positivos de la cultura y minimizar sus debilidades. Estas estrategias pueden abarcar desde programas de desarrollo de liderazgo, alineación de los valores organizacionales, mejora de la comunicación interna, hasta la implementación de prácticas que fomenten el trabajo en equipo y la innovación. Fortalecer la cultura organizacional permite a las organizaciones adaptarse mejor a los cambios del entorno, incrementar la satisfacción y el compromiso de los empleados, y lograr una mayor coherencia en la implementación de sus estrategias y políticas (Denison, 1990).

Estrategias: entrevista ge-
neral

- Desarrollo del liderazgo: Implementar programas de liderazgo que equilibren la toma de decisiones con la participación y empoderamiento de los empleados.
- Fomento de la innovación desde todos los niveles: Crear espacios para la generación de ideas que involucren a todos los empleados, incentivando la creatividad y la innovación en cada nivel de la organización.
- Bienestar y satisfacción laboral: Introducir programas que apoyen el bienestar emocional y físico de los empleados, equilibrando la presión por los resultados con el cuidado del personal.

Estrategias: Entrevista jefe de servicio al cliente

- Mejorar los canales de retroalimentación: Ampliar y hacer más accesibles los mecanismos de retroalimentación para que los empleados puedan expresar sus ideas y preocupaciones de manera más abierta.

- Promover la innovación a nivel de equipo: Establecer espacios para la innovación dentro del equipo de servicio al cliente, permitiendo que los colaboradores aporten ideas para mejorar el servicio.

- Aumentar la autonomía de los colaboradores: Dar a los empleados más responsabilidad en la toma de decisiones cotidianas, que podría incrementar su satisfacción y compromiso.

- Mejorar el bienestar laboral: Implementar programas de bienestar que reduzcan la presión por los resultados y fomenten un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

Estrategias: Entrevista Cajera

- Fomentar la innovación a nivel operativo: Crear espacios donde las cajeras puedan compartir sus ideas para mejorar los procesos diarios.

- Promover la participación en la toma de decisiones: Involucrar a las cajeras en decisiones que afectan su trabajo directo, como el diseño de los procesos de atención al cliente.

- Mejorar la comunicación: Establecer canales de comunicación más abiertos donde las cajeras puedan dar retroalimentación y sugerencias a los supervisores.

7.3.10. Percepción de la cultura actual y la cultura deseada

La cultura organizacional actual se refiere a las creencias, valores, normas y comportamientos que prevalecen en una organización en un momento dado. Se basa en la experiencia diaria de los empleados, las prácticas establecidas, las relaciones entre el personal y los líderes, y las interacciones con el entorno externo. Comprender la cultura organizacional actual es esencial para identificar las brechas entre la situación actual y la deseada. Proporciona una base sobre la cual se pueden construir estrategias de cambio y mejora, facilitando la alineación con los objetivos organizacionales (Schein, 2010).

La cultura organizacional deseada es el conjunto de valores, creencias, comportamientos y normas que una organización aspira a adoptar para mejorar su desempeño y alinear sus prácticas internas con sus objetivos estratégicos. Representa una meta a largo plazo y puede basarse en una evaluación de las me-

jores prácticas de la industria o en un rediseño de la identidad organizacional. La cultura deseada sirve como una guía para la transformación organizacional. Definirla claramente ayuda a la organización a orientarse hacia un futuro alineado con su misión, visión y los desafíos del entorno. Fomenta una cultura de mejora continua y adaptación al cambio (Kotter & Heskett, 1992). En esta obra, se han analizado varios modelos para medir la cultura organizacional y se ha llegado a proponer el Modelo Cultural de las 11-D como otra alternativa de estudio de acuerdo con las necesidades empresariales y del investigador.

Cultura actual y cultura Deseada: Entrevista gerencia general

- **Cultura Organizacional Actual:** La cooperativa posee una cultura fuertemente jerárquica, orientada a resultados y competitividad. A nivel estructural, esta cultura facilita el logro de metas financieras, pero existe un reto en términos de mejorar el bienestar de los empleados y fomentar una mayor participación en la innovación.
- **Cultura Deseada:** Para alinearse con una cultura más integradora y colaborativa, la cooperativa debería centrarse en reducir la presión sobre los empleados, promover un ambiente de trabajo más participativo, y equilibrar la orientación a resultados con un mayor énfasis en el bienestar y la satisfacción laboral.

Cultura actual y cultura deseada: Entrevista jefe de servicio al cliente

- **Cultura Organizacional Actual:** El área de servicio al cliente refleja una cultura orientada a resultados y control, con un estilo de liderazgo directivo. Si bien los empleados están comprometidos con las metas de la cooperativa, la falta de autonomía y la presión por cumplir indicadores afectan negativamente su satisfacción y motivación.
- **Cultura Deseada:** Para fomentar una cultura más integradora y participativa, sería recomendable reducir la presión sobre los empleados, promover un ambiente de trabajo colaborativo y flexible, y fomentar su participación en la toma de decisiones.

Cultura actual y cultura deseada: Entrevista cajera

- **Cultura Organizacional Actual:** En el área de cajas de la cooperativa, la cultura está centrada en el control y el cumplimiento de procesos establecidos. Las cajeras trabajan bajo un esquema de liderazgo directivo y tienen pocas oportunidades de influir en las decisiones o de proponer mejoras.
- **Cultura Deseada:** Para lograr una cultura más participativa e innovadora, se recomienda aumentar la flexibilidad en los procesos, dar mayor autonomía a las cajeras para que puedan proponer mejoras y fomentar una comunicación más abierta y bidireccional.

7.4. Resumen

En este capítulo se aplica el Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional 11-D en una cooperativa de ahorro y crédito ecuatoriana, utilizando una encuesta a 345 empleados y entrevistas con funcionarios relevantes. Se identifica la cultura organizacional actual y deseada, las brechas culturales, las dimensiones dominantes, valores relevantes y diseño de estrategias para el cambio cultural. Resultados que comprueban la validez del modelo planteado de las 11-D, debido a su consistencia teórica y metodológica de la aplicación práctica.

Es así como, el capítulo contribuye a la teoría de cultura organizacional al validar empíricamente el Modelo de las 11-D como una herramienta efectiva para medir y gestionar la cultura en organizaciones complejas. Este modelo permite un análisis exhaustivo de las dimensiones culturales y ofrece un enfoque práctico para reducir brechas culturales, que facilita la alineación entre la estrategia organizacional y la cultura deseada. Adicionalmente, contribuye en el diseño de la caracterización cultural dominante y deseada que es importante para el rediseño de la misión organizacional.

Asimismo, se aporta al diseño de la estrategia empresarial al mostrar cómo una cultura organizacional fuerte puede convertirse en una ventaja competitiva. El análisis de las brechas entre la cultura actual y la deseada resalta la importancia de la cultura en la implementación de estrategias, especialmente en áreas como la innovación, el bienestar de los empleados y la adaptación al cambio. Esta metodología ayuda a las empresas a diseñar estrategias de cambio cultural alineadas con sus metas organizacionales, utilizando datos cuantitativos y cualitativos que proporcionan una visión clara de las áreas de mejora.



CAPÍTULO VIII

Conclusiones

La cultura organizacional como un fenómeno complejo, multidimensional y dinámico

El Capítulo 1 establece de manera clara que la cultura organizacional es un constructo multidimensional y dinámico, influenciado tanto por factores internos como externos, incluyendo la historia, los valores de los fundadores, el liderazgo y la estructura organizacional. A lo largo del capítulo, se revisan las contribuciones de autores como Edgar Schein, Geert Hofstede y Daniel Denison, quienes aportan diferentes niveles de análisis y perspectivas sobre la cultura. Desde los artefactos visibles hasta los supuestos básicos, pasando por las dimensiones nacionales que afectan el comportamiento organizacional, el capítulo destaca que la cultura organizacional no es estática, sino que evoluciona a medida que la organización responde a los desafíos del entorno externo, como la globalización y la digitalización. Este enfoque multidimensional es esencial para entender cómo la cultura puede ser moldeada, gestionada y transformada en función de los objetivos estratégicos de la organización.

La relevancia de la cultura organizacional en el desempeño y adaptación organizacional

Otra conclusión es la relación directa entre la cultura organizacional y el desempeño. A través de la revisión de autores como Cameron y Quinn, así como Denison, se subraya que la cultura es un conjunto de valores y creencias, y un factor determinante en la efectividad organizacional. Culturas fuertes y alineadas con los objetivos estratégicos tienden a fomentar la cohesión interna, la satisfacción laboral y la adaptabilidad, que se traduce en una mayor capacidad para innovar y responder a los cambios del mercado. De manera particular, el capítulo 1 aborda cómo la pandemia de COVID-19 ha actuado como un catalizador para la adaptación cultural en las organizaciones, destacando la importancia de la resiliencia, la salud mental de los empleados y la digitalización para asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo.

La diversidad de paradigmas como herramienta de análisis integral de la cultura organizacional

El Capítulo 2 destaca que los diversos paradigmas presentados – funcionalista, interpretativo, crítico y postmoderno – ofrecen una rica variedad de enfoques para comprender la cultura organizacional. Cada paradigma proporciona una fuente única para analizar los elementos culturales dentro de las organizaciones. Por ejemplo, el paradigma funcionalista enfatiza la medición objetiva de la cultura como un recurso estratégico, mientras que el paradigma

interpretativo se enfoca en las interacciones sociales y los significados compartidos entre los miembros de la organización. Al comprender la cultura desde múltiples enfoques teóricos, se habilita una visión más completa y matizada, lo cual es esencial para diagnosticar y gestionar efectivamente las dinámicas culturales dentro de una organización. Los líderes pueden, de esta forma, identificar los puntos relevantes que afectan tanto la cohesión interna como la capacidad de adaptación al cambio.

La cultura organizacional como reflejo de poder y control en las estructuras organizacionales

Una de las aportaciones más profundas del Capítulo 2 es la discusión del paradigma crítico, que analiza la cultura organizacional como un reflejo de las relaciones de poder dentro de las organizaciones. Este enfoque revela cómo la cultura puede ser utilizada como un mecanismo de control, donde los valores y normas predominantes reflejan los intereses de las élites organizacionales. Los teóricos críticos, como Mats Alvesson y Michael Foucault, subrayan que la cultura no siempre promueve la cohesión, sino que puede perpetuar desigualdades y reforzar estructuras jerárquicas que oprimen a ciertos grupos dentro de la organización. Esta perspectiva invita a una reflexión más profunda sobre cómo las intervenciones culturales deben considerar la mejora del rendimiento, la equidad y la emancipación de los empleados.

La diversidad de modelos de cultura organizacional como una herramienta estratégica para el diagnóstico y la gestión organizacional

El Capítulo 3 subraya que los modelos de cultura organizacional proporcionan una estructura teórica y práctica para comprender los elementos que configuran la cultura dentro de una organización. Los autores exploran una amplia gama de modelos, desde los clásicos como el Modelo de Niveles de Cultura de Schein y las Dimensiones Culturales de Hofstede, hasta modelos contemporáneos como el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn y el Modelo de Denison. Cada uno de estos modelos ofrece herramientas específicas para analizar y gestionar la cultura organizacional desde diferentes perspectivas. Este enfoque múltiple permite a los líderes identificar con mayor precisión los factores que impactan el comportamiento organizacional y ajustarlos en función de las necesidades estratégicas de la organización. Por lo tanto, la utilización de una combinación de modelos puede mejorar la capacidad de diagnóstico y facilitar la implementación de estrategias que favorezcan la cohesión, el rendimiento y la adaptabilidad.

La jerarquía de medición como un enfoque sistemático para el análisis cultural

Una contribución importante del Capítulo 3 es la jerarquía de medición de la cultura organizacional, la cual proporciona un enfoque estructurado que permite analizar la cultura de manera integral, comenzando por los paradigmas teóricos hasta llegar a los instrumentos específicos de medición. Este enfoque holístico facilita una visión sistemática y coherente de los diferentes niveles culturales: desde artefactos visibles hasta valores subyacentes y supuestos básicos, que conforman el núcleo de la cultura organizacional. La jerarquía permite evaluar el estado actual de la cultura, y ofrece una guía clara para su transformación. Al abordar la cultura organizacional desde un enfoque jerárquico, las organizaciones pueden identificar con mayor precisión las áreas que necesitan ser fortalecidas o adaptadas para alinearse con los objetivos estratégicos, contribuyendo así a la mejora del rendimiento organizacional y su capacidad de adaptación en entornos cambiantes.

La influencia perdurable de los modelos clásicos en el estudio de la cultura organizacional

El Capítulo 4 presenta un análisis exhaustivo de los modelos más influyentes en el desarrollo de la teoría de la cultura organizacional, destacando que estos enfoques clásicos han sentado las bases del estudio y diagnóstico cultural en las organizaciones contemporáneas. Modelos como el de los Niveles de Cultura de Edgar Schein, las Dimensiones Culturales de Geert Hofstede, y las tipologías de Deal y Kennedy, entre otros, continúan siendo relevantes y ampliamente aplicados en el análisis organizacional. Estos modelos proporcionan un marco conceptual robusto para comprender cómo los elementos visibles, como los artefactos y rituales, interactúan con valores más profundos y supuestos básicos dentro de las organizaciones. La comprensión de estos niveles ha permitido a los académicos y profesionales desarrollar herramientas prácticas para la gestión y transformación cultural, que refuerza la importancia de estos modelos en la gestión estratégica moderna.

La aplicabilidad práctica de los modelos clásicos para el diagnóstico cultural

Una de las contribuciones del capítulo 4 es la demostración de cómo los modelos clásicos, aunque desarrollados hace décadas, siguen siendo aplicables para diagnosticar y gestionar la cultura organizacional en contextos modernos. El modelo de Schein, con sus tres niveles (artefactos, valores adoptados

y supuestos básicos), sigue siendo una herramienta poderosa para analizar tanto los aspectos visibles como los invisibles de la cultura organizacional. Del mismo modo, el Inventario de Cultura Organizacional (OCI) de Cooke y Lafferty y el Modelo de Kotter y Heskett permiten vincular el análisis cultural con el rendimiento organizacional, proporcionando un enfoque práctico para alinear la cultura con los objetivos estratégicos. Estos modelos ofrecen un marco útil para comprender las dinámicas internas y facilitar intervenciones efectivas en la cultura organizacional, que evidencia su relevancia continua en el diagnóstico y gestión de la cultura.

La evolución y relevancia de los modelos contemporáneos en la adaptación organizacional

El Capítulo 5 resalta cómo los modelos de cultura organizacional de autores contemporáneos, como el Modelo de los Valores Competitivos de Cameron y Quinn, el Modelo de Denison y el Modelo Tridimensional de Payne, representan un avance en la comprensión de las dinámicas culturales dentro de las organizaciones actuales. Estos modelos permiten un análisis profundo de la cultura organizacional desde diferentes dimensiones (flexibilidad, control, misión, consistencia, etc.), y proporcionan un marco práctico para la gestión del cambio en entornos altamente competitivos y en constante transformación. La capacidad de estos modelos para identificar la cultura predominante y la deseada dentro de una organización es una herramienta útil para alinear la cultura organizacional con los objetivos estratégicos, que es fundamental para lograr la adaptación y el éxito en entornos dinámicos.

La aplicación de los modelos contemporáneos como guías para la transformación cultural

Uno de los aspectos más relevantes del Capítulo 5 es la aplicabilidad práctica de los modelos contemporáneos. Por ejemplo, el Modelo de Denison destaca la relación directa entre la cultura organizacional y el desempeño, proporcionando indicadores claros para medir aspectos como la adaptabilidad, la implicación y la coherencia. De manera similar, el Modelo de los Valores Competitivos de Cameron y Quinn permite a las organizaciones diagnosticar su cultura actual y compararla con la cultura deseada para planificar procesos de cambio cultural efectivos. Estos modelos facilitan el diagnóstico, y la implementación de cambios estratégicos que potencian el rendimiento organizacional, ayudando a las empresas a ser más ágiles y resilientes en un entorno globalizado y competitivo.

La integración de múltiples modelos teóricos como base sólida para un diagnóstico cultural exhaustivo

El Capítulo 6 presenta el Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11-D, el cual combina las principales dimensiones y enfoques de modelos reconocidos, como el de Cameron y Quinn, Denison, Schein, Hofstede, entre otros. Este modelo propone una herramienta metodológica robusta para evaluar la cultura organizacional desde diversas perspectivas, permitiendo así una comprensión profunda y holística de la organización. Al integrar elementos como la flexibilidad, la consistencia, el control, los valores compartidos y los supuestos básicos, este enfoque multidimensional permite capturar la complejidad y dinamismo de la cultura organizacional. Además, la inclusión de dimensiones nacionales de Hofstede permite adaptar el modelo a un contexto global, que lo hace aplicable a organizaciones multinacionales que enfrentan diferentes contextos culturales. Esta combinación metodológica permite a las organizaciones diagnosticar los aspectos visibles de su cultura, y los factores subyacentes que influyen en su comportamiento organizacional.

La aplicabilidad del Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11-D en diversos contextos organizacionales

Uno de los puntos relevantes del capítulo es la flexibilidad del Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11-D para adaptarse a distintos tipos de organizaciones y sectores, tanto públicos como privados. El diseño del modelo, que incluye una escala Likert de cinco puntos y herramientas como encuestas, entrevistas y guías de observación, permite a los líderes y consultores ajustar el diagnóstico cultural según las necesidades específicas de cada organización. Esta adaptabilidad convierte al modelo en una herramienta práctica para evaluar y transformar la cultura organizacional en diferentes entornos y circunstancias. Asimismo, el enfoque multimodal propuesto por los autores facilita la recopilación de datos tanto cuantitativos como cualitativos, que permite un análisis integral de la cultura y una identificación precisa de las áreas de mejora. Esto resulta especialmente valioso para organizaciones que buscan alinear su cultura con objetivos estratégicos o gestionar cambios dentro de sus estructuras.

La eficacia del Modelo de Diagnóstico de las 11-D para identificar brechas culturales

El Capítulo 7 destaca la utilidad y precisión del Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional 11-D al evaluar la cultura organizacional actual y la

deseada en una organización, en este caso, una cooperativa de ahorro y crédito ecuatoriana. Los resultados empíricos obtenidos a través de la aplicación del modelo a 345 empleados, utilizando encuestas y entrevistas, permitieron identificar brechas considerables entre la cultura organizacional actual y la deseada. La medición de dimensiones, como el control, la estabilidad, la adaptabilidad y la innovación, reveló áreas críticas de mejora, como la necesidad de promover una mayor flexibilidad y colaboración, que señala la capacidad del modelo para captar la situación actual, y las aspiraciones organizacionales. Estas brechas, definidas como la “frustración cultural colectiva”, proporcionan una hoja de ruta para que la organización pueda ajustar sus valores y prácticas hacia una cultura más equilibrada y orientada tanto a los resultados como al bienestar de los empleados.

La cultura organizacional dominante como una combinación de las tipologías exigente y jerárquica

Otra conclusión relevante del capítulo es la identificación de una cultura organizacional predominantemente exigente y jerárquica en la cooperativa, basada en el análisis de las dimensiones culturales dominantes. El estudio encontró que la cooperativa valoraba fuertemente el control, la estabilidad y el cumplimiento de metas, características típicas de una cultura jerárquica y orientada a resultados. Sin embargo, la situación deseada reflejaba una inclinación hacia una cultura más integrativa y colaborativa, con un mayor énfasis en la flexibilidad, la innovación y el bienestar de los empleados. Esta divergencia entre la cultura actual y la deseada sugiere que, aunque la estructura organizacional es eficaz para mantener la estabilidad, existe una necesidad creciente de evolucionar hacia un entorno más participativo y adaptable para mejorar la satisfacción y motivación de los empleados.

A partir de los contenidos desarrollados en esta obra “Cultura Organizacional de la Teoría al Diagnóstico”, se presentan diversas oportunidades para expandir la investigación en el campo de la cultura organizacional, especialmente en contextos globales y dinámicos. Un área de interés radica en explorar la influencia de la cultura organizacional en entornos altamente digitalizados y distribuidos, como aquellos que han surgido con el aumento del trabajo remoto y las organizaciones virtuales. Existe una notable brecha en la comprensión de cómo la tecnología digital reconfigura la cultura organizacional en términos de comunicación, cohesión y liderazgo a distancia, por tanto, se deben incrementar la aplicación empírica del modelo de las 11-D en entornos completamente digitales.

Otro tema para futuras investigaciones es el análisis intercultural de la efectividad del Modelo de las 11-D

Si bien este modelo ha demostrado ser eficaz en la evaluación de la cultura organizacional en un contexto ecuatoriano, aún queda por explorar su aplicabilidad y fiabilidad en diferentes culturas nacionales y sectores industriales. Existen brechas teóricas en cuanto a cómo las dimensiones culturales varían en función de las influencias socioculturales y económicas de los entornos nacionales. Investigaciones futuras podrían comparar la implementación de este modelo en organizaciones multinacionales y analizar cómo la diversidad cultural afecta la percepción de las dimensiones estratégicas, como el liderazgo, la flexibilidad y la innovación. Abordar estas brechas de conocimiento permitiría una mayor comprensión de la cultura organizacional en un contexto global y multicultural, potenciando la creación de diagnósticos culturales más inclusivos y adaptativos. Esto permitirá ir generando mayor solidez de su uso y en la teoría y la práctica en el ámbito de la empresa.

Referencias

- Accenture. (2020). *Banking on the Future: How Banks Can Integrate Technology to Lead in the New Economy*. Accenture Report.
- Adeyoyin, S. O. (2006). *Managing knowledge for development: The role of librarians in developing economies*. Library Management.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. Sage Publications.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2003). *Studying Management Critically*. Sage Publications.
- Anderson, T., & King, R. (2020). Exploring organizational culture in educational institutions: Applying Deal and Kennedy's typology. *Educational Management Administration & Leadership*.
- Angrosino, M. (2007). *Doing Ethnographic and Observational Research*. Sage Publications.
- Arora, P., & Rahman, Z. (2016). The role of cybersecurity in the digital banking environment: A review of key issues and emerging solutions. *Journal of Financial Risk Management*, 5(2), 89-101.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400.
- Bapuji, H., Patel, C., Ertug, G., & Allen, D. G. (2020). Corona crisis and inequality: Why management research needs a societal turn. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1763-1776.
- Beckett, A., Hewer, P., & Howcroft, B. (2000). An exposition of consumer behavior in the financial services industry. *The International Journal of Bank Marketing*, 18(1), 15-26.
- Benders, J., & Van Hootegeem, G. (1999). Teams and their context: Moving the team discussion beyond existing dichotomies. *Journal of Management Studies*.
- Bellou, V. (2010). *Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of gender and age*. Career Development International.
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture, and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company.

- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock Publications.
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697-713.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Carrillo, Á. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, (8), 61-73. <https://www.redalyc.org/journal/5116/511653788007/html/>
- Carrillo, Á. y Sierra, C. (2016). Modelos organizacionales en el marco de cultura, poder y liderazgo. *Yura: Relaciones Internacionales*, (8), 89-113.
- Carrillo Punina, Á. (2017). Globalización: revolución industrial y sociedad de la información. *Revista CIENCIA*, 19(2), 269-284. <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/ciencia/article/view/535>
- Carrillo Punina, Á. (2019, marzo 13). Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional de La Plata]. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/75026>.
- Carrillo, Á.; Galarza, S.; Rojas, K. y Vinueza, J. (2020). Incidencia del nivel socioeconómico de estudiantes universitarios en la cultura organizacional. *Revista electrónica TAMBARA*, 10 (60), pp. 833-848. http://tambara.org/wp-content/uploads/2019/12/6.Incidenc_Socie-econom_EstudUniver_CultOrganiz_Carrillo-et-al_FINAL.pdf
- Carrillo Punina Á.P., Galarza Torres S.P., Franco Pombo M., & Aroca Jácome R. (2021). Organizational Culture from the Focus of Values in Competition: Current and Desired Situation in the University of the Armed Forces ESPE. In: Botto-Tobar M., Cruz H., Díaz Cadena A. (eds) *Artificial Intelligence, Computer and Software Engineering Advances*. CIT 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 1327. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-68083-1_4
- Carrillo, A., Galarza, S., Franco, M., & Aroca, R. (2021). Predominant Cultural Dimensions in the University of the Armed Forces ESPE. In: Botto-Tobar,

- M., Cruz, H., Díaz Cadena, A., Durakovic, B. (eds). *Emerging Research in Intelligent Systems*. CIT 2021, 406.
- Carrillo, A., & Galarza, S. (2022). Sustainability Reports of South American Organizations. *Administrative Sciences*, 20(103). <https://doi.org/10.24215/23143738e103>.
- Carrillo Punina, Á., Galarza Torres S., & Tipán Tapia, L. (2022). CLAVES DE LAS FINANZAS EMPRESARIALES. *Revista de Investigación en Modelos Financieros*, 2, 34-59. Recuperado a partir de: <https://ojs.econ.uba.ar/ar/index.php/RIMF/article/2535>
- Carrillo, A., Galarza, S., Aguirre, C., y Tipán, L. (2023). Cultura Organizacional: criterios de éxito en las instituciones de Educación Superior del Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 120-131. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/download/3612/3553/>
- Carrillo Punina, A. P., Tipán Tapia, L.A., Arias Peña, C.F., & Galarza Torres, S.P. (2023). *Estrategia, negocios y tecnología en el marco de la arquitectura empresarial*. Primera Edición. Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas Espe.
- Carrillo Punina, A.P., Galarza Torres, S.P, Robles Armijos, L. A., Tipán Tapia, L.A., Aguirre Casco, Cecil Eduardo, & Martínez Fortis, L. A., "Organizational Culture: Denison's Focus On Ecuadorian Higher Education Institutions," *Russ. Law J.*, Vol. 11, No. 4s, 2023.
- Carrillo, A., Galarza, S., Tipán, L. y Cando, L. (2024). *Análisis financiero empresarial: Teoría y práctica*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. <https://repositorio.espe.edu.ec/items/09420bdf-e793-4c17-ba3c-33b099dce0cb>
- Carroll, A. B. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. *Business Horizons*.
- Chesbrough, H. (2003). *Innovación abierta: El nuevo imperativo para crear y beneficiarse de la tecnología*. Harvard Business Press.
- Clark, R., & Lewis, S. (2016). *The role of organizational culture in mergers and acquisitions: A Schein's model perspective*. Harvard Business Review.
- Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1987). *Organizational Culture Inventory*. Human Synergistics.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*. University of Chicago Press.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554-571.

- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley.
- Denison, D. R. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice*. Routledge.
- Fairclough, N. (1995). *Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language*. Longman.
- Fassio, A. (2018). Reflexiones acerca de la metodología cualitativa para el estudio de las organizaciones. *Ciencias Administrativas*, (12), 028. <https://doi.org/10.24215/23143738e028>.
- Felcman, I., Blutman, G. Y Méndez-Parnes, M. (2012). *Culturas Organizacionales en la Administración Pública Argentina*. Buenos Aires: EAE.
- Felcman, I. (18 de septiembre de 2015). Nuevos modelos de gestión pública: tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo después del big bang paradigmático. Tesis doctoral. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas.
- Felcman, I., Y Blutman, G. (2011). *Nuevos modelos de gestión pública: Cultura, liderazgo y tecnologías de gestión después del "big bang" paradigmático*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial SRL. doi: <http://www.saludcolectiva-unr.com.ar/docs/SC-244.pdf>
- Felcman, I., & Góngora, E. (2003). *Cultura organizacional: Claves para el éxito en Latinoamérica*. Editorial Siglo XXI.
- Ferreira, J. J. M., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, culture, and innovation: A conceptual framework. *Journal of Business Research*, 123, 44-56.
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*.
- Franco, Pombo Monica, Jácome Rubén Aroca, Durán María Lorena Escudero, and Punina Alvaro Patricio Carrillo. 2022. "Autopoiesis and Organized Anarchy in Universities." (September). doi: 10.14704/nq.2022.20.8.NQ44684.
- Galarza-Torres, S. (2019, August 21). Leadership and Performance in Ecuadorian Savings and Credit Cooperatives: An Approach from Classical and

- Contemporary Theoretical Contributions. Dissertation. La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Faculty of Economic Sciences. Retrieved June 10, 2023, from, <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/79854>
- Galarza-Torres, S.; Carrillo Punina, A.; Betsy, B.P. y Blanca, C. B. (2020). Trabajo en equipo y orientación al cambio organizacional de los estudiantes en una universidad pública ecuatoriana. *Revista Qualitas*, 19(19), 117-132. <https://revistas.unibe.edu.ec/index.php/qualitas/article/view/36>
- Galarza Torres, S.P., Carrillo Punina, Á.P., Cueva Ochoa, B.E., Landázuri Recalde, F.P.: Influence of the discrepancy between the real and ideal leader and the quality of the LMX relationship: case of the ecuadorian savings and credit banks. In: Botto-Tobar, M., Cruz, H., Díaz Cadena, A., Durakovic, B. (eds.) CIT 2021. LNNS, vol. 406, pp. 362–372. Springer, Cham (2022). https://doi.org/10.1007/978-3-030-96046-9_27
- Galarza Torres, S. P., Carrillo Punina, A. P., Aragón Taco, J. E., & Noroña Gallo, D. M. (2023). Military Leadership in the Ecuadorian Army. In M. Botto-Tobar, M. Zambrano
- Garfinkel, Harold. *Studies in Ethnomethodology*. Prentice-Hall, 1967.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. Basic Books.
- George, D., & Mallery, P. (2016). IBM SPSS Statistics 23 Step by Step: A Simple Guide and Reference. Routledge.
- Gratton, L. (2020). *How to redesign work for the hybrid era*. Harvard Business Review.
- Góngora, N. (2003). *Operacionalización y adaptación de los índices de Hofstede*. Buenos Aires.
- Góngora Norberto (2008). “Enfoques o perspectivas de los estudios de cultura organizacional” en “Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones” Miguel Ángel Vicente y Juan Carlos Ayala (Coordinadores). “Editorial Pearson”. Buenos Aires.
- Góngora, N., & Nóbile, C. (2008). Primera aproximación a un estudio cuantitativo de la cultura y clima organizacional de un hospital público de la provincia de Buenos Aires. Cuadernos de Administración, Universidad Nacional de La Plata.
- Góngora Norberto y Nóbile Cecilia (2009). “Experiencia piloto de un estudio cuantitativo del clima y la cultura organizacional de un hospital público de la Provincia de Buenos Aires” en Blutman Gustavo y otros “Estado y Políticas Públicas en la Argentina de los 90”, Ediciones Cooperativas. Buenos Aires.

- Góngora N. (2010). "Un juego de palabras con Liderazgo y Equipo". Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Trabajo aceptado en el XXVI Congreso Nacional de ADENAG. ISSN 1853-0796. La Plata. Provincia de Buenos Aires.
- Góngora Norberto, Nobile Cecilia., Ciatelli Florencia. y Maroscia Carla (2011). "Estudio de la cultura organizacional en servicios hospitalarios". Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata." Trabajo aceptado y presentado en el XXVII Congreso Nacional de ADENAG. ISSN 1853-0796". Santa Rosa. Provincia de La Pampa.
- Góngora, N., & Reija, L. (2013). La cultura organizacional y el trabajo en equipo. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata y UNTREF. Trabajo aceptado y presentado en las IV Jornadas Patagónicas de Investigación en Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de la Patagonia "San Juan Bosco", Trelew. ISBN del libro de resúmenes: 978-987-1937-17-2. ISBN del CD: 978-987-1937-19-6.
- Góngora, N., Reija, L., & Larrivey, M. (2013). La confianza organizacional en los institutos de investigación. *Revistas UNLPam*, 3(2), 75-108.
- Góngora Norberto, Nóbile Cecilia y Reija Lucía (2014). "Estudio comparativo de la Cultura Organizacional en Unidades de Investigación de la UNLP" - (Pág. 34 - 59). "Visión de futuro" de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, Año 11 - Volumen 18 -Número 2. http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=367&Itemid=81. ISSN 1668 - 8708 Versión en línea. ISSN 1669 - 7634 Versión impresa.
- Góngora, N., & Reija, L. (2015). La cultura organizacional y la motivación. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata y Universidad Nacional de Tres de Febrero. Trabajo aceptado en las V Jornadas Patagónicas de Investigación y I de Extensión en Ciencias Económicas, Esquel, Provincia de Chubut.
- Góngora, N., & Zaidman, L. (2018). La confianza y la cultura organizacional. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata y Universidad Nacional de Tres de Febrero. Trabajo aceptado y presentado en el V Con-

- greso Latinoamericano de Administración. VIIIº Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Misiones, Posadas, Misiones.
- Góngora, N., Pèrez-Ruffa, A., & Gelonch, G. (2017). El jefe inmediato. CONLAD 2017 (pp. 1-11). Misiones: CONLAD.
- Góngora, N., Zaidman, M. L., & Alconada, M. (2019). La cultura organizacional y la planificación a largo plazo. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata y Universidad Nacional de Tres de Febrero. Trabajo aceptado y expuesto en el 6º CONLAD y 9º Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Misiones, Posadas, Misiones.
- Góngora, N. (2019). Condicionantes culturales actuales que en la Argentina impactan en la administración de las organizaciones. (Versión preliminar).
- Góngora, Norberto H. j, & Tapia Marchiori, Sergio A. (2022). La Relación Entre La Cultura Y La Ética En Las Organizaciones: Un Estudio Empírico Organizaciones: Un Estudio Empírico. *Cuadernos de CEDEOP*, 14(1).
- Góngora, Norberto Hugo, Nóbile Cecilia, & Alconada Manuela (2023). Cultura Organizacional Y Satisfacción Laboral. Un Análisis Desde Los Tipos Culturales. 9º Congreso Latinoamericano De Administración Y 12º Encuentro Internacional De Administración De La Región Jesuítico Guaraní.
- Harper & Row.Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Sage Publications.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2019). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Business Research*, 96, 254-265.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.
- Helfrich, C. D., Li, Y. F., Mohr, D. C., Meterko, M., & Sales, A. E. (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the competing values framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. *Implementation Science*, 2(1), 13.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.

- Hofstede, G. (1998). *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*. Sage Publications.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Lyotard, J.-F. (1979). *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*. University of Minnesota Press.
- Marrón, E. (2015). La evitación al trabajo en las organizaciones santarroseñas y su relación con la cultura organizacional. Maestría en Gestión Empresarial, Administración de Recursos Humanos, Tesis. La Pampa, Argentina: Universidad Nacional de La Pampa.
- Maslow, A.H. (1987). *Motivation and Personality*. (3rd ed.). New York, NY: Macmillan.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.
- Mintzberg, H. (1990). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall.
- Morgan, Gareth. *Images of Organization*. Sage Publications, 1986.
- Morgan, D. L. (1997). *Focus Groups as Qualitative Research* (2nd ed.). Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- OpenAI. (2024). ChatGPT (Versión GPT-4) [Inteligencia artificial]. Recuperado de <https://chat.openai.com/>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Payne, R. L. (2001). *The Essence of Organizational Culture*. Prentice Hall.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row.
- Pfeffer, J. (2000). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business Press.
- Rodriguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. Editorial Alfaomega, México D.F.
- Rodriguez, P. (2020). Exploring cultural barriers to innovation: A Schein's model approach. **Journal of Innovation Management**.
- Romanosky, S. (2016). Examining the costs and causes of cyber incidents. *Journal of Cybersecurity*, 2(2), 121-135.
- SAGE.Foucault, M. (1977). *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. Vintage Books.

- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2017). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*.
- Sethia, N., & Von Glinow, M. A. (1985). Arriving at four cultures by managing the reward system. *Journal of Organizational Behavior*, 6(3), 185-208.
- Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*.
- Sull, D., Sull, C., & Bersin, J. (2021). *The workplace after COVID-19: Creating a culture of innovation and flexibility*. MIT Sloan Management Review.
- Taleb, N. N. (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. Random House.
- Burns, N., & Grove, S. K. (2010). *Understanding Nursing Research: Building an Evidence-Based Practice*. Saunders.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55.
- Taylor, F. W. (1887). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Thomas, D. C., & Peterson, M. F. (2017). *Cross-Cultural Management: Essential Concepts*. Sage Publications.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice Hall.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Vicente, M. Á., Ayala, J. C. y otros (2008). *Principios fundamentales para la administración de organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall - Pearson Educación.
- Vizuite, S. Montes León, P. Torres-Carrión, & B. Durakovic (Eds.), (pp. 344-359). *Springer Nature Switzerland*. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-031-24985-3_25
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. University of Pittsburgh Press.
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment in a collectivist culture: The case of Türkiye. *Journal of Vocational Behavior*.
- Weick, Karl E. *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications, 1995.
- Weinstein, R. S., López, A. M., Joseph, B. A., Erps, K. A., Holcomb, M., Barker, G. P., & Krupinski, E. A. (2014). Applications of telemedicine, telehealth, and mobile health that work: Opportunities and barriers. *The American Journal of Medicine*, 127(4), 183-187.



APÉNDICES

Apéndice 1

Glosario

Adaptabilidad (Denison): La capacidad de la organización para ajustarse a las condiciones cambiantes del entorno externo y para innovar en respuesta a nuevas demandas (Denison, 2000).

Análisis de la Tipología Cultural: Método para identificar las tipologías culturales predominantes en una organización, comparando la situación actual con la deseada y caracterizando los tipos culturales de acuerdo con las dimensiones dominantes.

Artefactos: Elementos tangibles y visibles de la cultura organizacional, como el entorno físico, tecnología, símbolos y comportamiento de los empleados. Aunque son fáciles de observar, pueden ser difíciles de interpretar correctamente (Schein, 1985; Góngora et al., 2021a).

Arquitectura Empresarial: Marco estructurado que alinea los procesos de negocio, la tecnología y la estrategia de una organización. Busca la eficiencia y la coherencia entre los diferentes componentes de la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos (Ross, Weill & Robertson, 2006). Es el equilibrio entre la estrategia de negocio y la estrategia tecnológica de la organización (Carrillo et al., 2023).

Brecha Cultural: Diferencia entre la cultura actual y la deseada dentro de una organización. Representa la distancia que la organización debe recorrer para alcanzar un estado de equilibrio cultural. Se denomina también como Nivel de Frustración (Felcman, 2015).

Coefficiente Alfa de Cronbach: Medida estadística que evalúa la consistencia interna de un cuestionario o encuesta. Un valor superior a 0.8 indica alta fiabilidad del instrumento (Tavakol & Dennick, 2011).

Consistencia (Denison): Relacionada con los sistemas y procesos que promueven la cohesión interna y la integración dentro de la organización, generando estabilidad y toma de decisiones coherentes (Denison, 2000).

Crisis: Situación crítica e inesperada que afecta negativamente el funcionamiento de una organización. Las crisis pueden surgir por factores internos o externos y pueden poner en riesgo la estabilidad y viabilidad de la empresa (Mitroff & Anagnos, 2001).

Cultura Adaptativa: Concepto propuesto por Kotter y Heskett, en donde las organizaciones que tienen una cultura que se adapta a las necesidades de sus empleados y clientes obtienen mejores resultados financieros (Kotter y Heskett, 1992).

Cultura de Adhocracia: Cultura orientada hacia la innovación, la creatividad y la adaptabilidad. Valora la capacidad de los empleados para generar nuevas ideas y adaptarse rápidamente a los cambios (Cameron y Quinn, 1999).

Cultura de Clan: Tipo de cultura organizacional donde se valoran las relaciones personales, la cohesión y el sentido de pertenencia; es flexible y centrada en el bienestar de los empleados (Cameron y Quinn, 1999).

Cultura de Jerarquía: Cultura caracterizada por una estructura rígida, procesos bien definidos y control interno, orientada a la eficiencia y estabilidad (Cameron y Quinn, 1999).

Cultura de Mercado: Cultura orientada a los resultados, la competencia y la productividad, donde se valora la estabilidad y el control (Cameron y Quinn, 1999).

Cultura Exigente: Tipo de cultura orientada hacia resultados y competencia interna, con un fuerte énfasis en la eficiencia y el logro de metas (Felcman y Góngora, 1995).

Cultura Fuerte: Concepto introducido por Peters y Waterman, donde los valores compartidos y arraigados proporcionan a las organizaciones una ventaja.

Cultura Integrativa: Cultura organizacional que equilibra el enfoque en los resultados con el bienestar de los empleados, promoviendo la cooperación y la adaptabilidad (Felcman y Góngora, 1995).

Cultura Organizacional: Taylor (1997) estableció las bases de la administración científica, centrándose en la eficiencia y la optimización de procesos laborales, su legado influyó indirectamente en la cultura organizacional. Así, la Cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos por los miembros de una organización, que guían su forma de interactuar interna y externamente (Carrillo, 2019). La cultura organizacional se representa en normas sociales y relaciones informales que afectan el comportamiento de los trabajadores (Mayo, 1933). Hofstede (1991) definió la cultura organizacional como “la programación colectiva de la mente” y creó un marco para comparar dimensiones culturales como individualismo vs. colectivismo, aversión al riesgo y distancia jerárquica. Peter Drucker

(1954) resaltó la importancia de la cultura organizacional diciendo “la cultura se come a la estrategia para el desayuno”, que indica que, sin una cultura fuerte, cualquier plan está destinado al fracaso.

Desempeño Financiero: Medida de la salud económica de una organización basada en indicadores financieros como ingresos, rentabilidad, eficiencia en el uso de recursos y liquidez. Es un indicador para evaluar el éxito de las estrategias implementadas (Kaplan & Norton, 1992; Carrillo, 2019; Carrillo et al., 2022).

Diagnóstico Cultural: Proceso mediante el cual los líderes identifican los supuestos básicos, valores y artefactos que influyen en el comportamiento organizacional para alinearlos con las metas estratégicas (Schein, 1985; Denison, 1990).

Dimensiones Nacionales: Análisis de cómo las diferencias culturales nacionales afectan la dinámica organizacional, basándose en las dimensiones de Hofstede (1991).

Distancia al Poder: Medida del grado en que los miembros de una sociedad aceptan la desigualdad en la distribución del poder. Las culturas con alta distancia al poder tienden a tener jerarquías estrictas (Hofstede, 1980).

Eficacia Organizacional: Evalúa la alineación entre la cultura organizacional y los resultados. Relaciona la cultura con el desempeño organizacional a través de las dimensiones de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión (Denison, 1990).

Era Virtual: Período caracterizado por la digitalización y la adopción masiva de tecnologías virtuales en las operaciones empresariales, que ha transformado las formas de comunicación, colaboración y acceso a la información (Tapscott, 1995).

Estrategia: Plan de acción diseñado para alcanzar los objetivos de una organización. Incluye la asignación de recursos, la toma de decisiones y la definición de metas a largo plazo para posicionar la empresa en un entorno competitivo (Porter, 1980).

Estructuras Formales e Informales: Analiza cómo las normas formales e informales, junto con las dinámicas grupales, configuran la cultura organizacional. Se basa en el Modelo Tridimensional de Payne (2001).

Estructuras Informales: Relaciones no oficiales, normas no escritas y redes sociales que se desarrollan dentro de la organización, influyendo en la cultura y comportamiento de los empleados (Payne, 2001).

Evitación de la Incertidumbre: Indica la medida en que los miembros de una sociedad se sienten cómodos con la ambigüedad y la incertidumbre, prefiriendo reglas claras y estructuras formales (Hofstede, 2010).

Fortalezas y Debilidades Culturales: Aspectos positivos y negativos identificados en la cultura organizacional actual, que guían las recomendaciones para alinearla con los objetivos estratégicos.

Implicación (Denison): Nivel de participación de los empleados en la toma de decisiones, que fomenta un sentido de propiedad y compromiso con la organización (Denison, 1996).

Individualismo vs. Colectivismo: Dimensión que evalúa si una sociedad prioriza el logro personal y la autonomía (individualismo) o el éxito del grupo y la cooperación (colectivismo) (Hofstede, 2001).

Inventario de Cultura Organizacional (Cooke y Lafferty): Evalúa la cultura organizacional en términos de estilos de interacción y comportamiento, dividiéndolos en estilos constructivo, pasivo/defensivo y agresivo/defensivo (Cooke y Lafferty, 1987).

Liderazgo: Capacidad de influir, motivar y guiar a los miembros de una organización hacia el logro de los objetivos. Un buen liderazgo implica la toma de decisiones efectivas, comunicación clara y la inspiración de confianza en el equipo (Northouse, 2018; Galarza, 2019).

Modelo Cultural de Denison: Evalúa la cultura organizacional en función de cuatro dimensiones principales: misión, consistencia, implicación y adaptabilidad, y su impacto en el rendimiento de la organización (Denison, 1996).

Modelo de Cultura Organizacional de Deal y Kennedy: Clasifica la cultura organizacional en cuatro tipos: trabajo duro y diversión, apuesta, proceso y macho, basándose en el nivel de riesgo y la retroalimentación (Deal y Kennedy, 1982).

Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11-D: Propuesta metodológica que integra diferentes modelos teóricos y evalúa la cultura organizacional a través de 11 dimensiones, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos (Capítulo 6).

Modelo de Hofstede: Un marco para comparar culturas organizacionales a través de seis dimensiones: distancia al poder, individualismo vs. colectivismo, masculinidad vs. feminidad, evitación de la incertidumbre, orientación a largo plazo vs. corto plazo e indulgencia vs. restricción (Hofstede, 1991).

Modelo de los Niveles de Cultura de Edgar Schein: Estructura que ayuda a identificar los niveles culturales dentro de una organización, enfocándose en cómo los artefactos, valores y supuestos se desarrollan y se mantienen (Schein, 1985).

Modelo de los Valores Competitivos (Cameron y Quinn): Propone un equilibrio entre cuatro tipos de valores: flexibilidad, estabilidad, enfoque interno y externo, clasificando la cultura organizacional en cuatro tipos: clan, adhocracia, jerarquía y mercado (Cameron y Quinn, 1999).

Modelo de Payne: Propone que la cultura organizacional se comprende a través de la interacción de tres dimensiones: estructuras formales, estructuras informales y dinámica grupal (Payne, 2001).

Misión (Denison): Define la claridad de los objetivos a largo plazo de la organización y cómo sus miembros contribuyen a los objetivos estratégicos, proporcionando un propósito compartido (Denison, 1996).

Motivación: Fuerza interna o externa que impulsa a los individuos a actuar para alcanzar ciertos objetivos. En un contexto organizacional, la motivación permite mejorar la productividad, el compromiso y el desempeño de los empleados (Herzberg, 1968).

Niveles Culturales de Shein: Desarrolló uno de los modelos más influyentes de cultura organizacional, dividiéndola en tres niveles: artefactos, valores adoptados y supuestos básicos (Schein, 1985).

Normas Culturales: Evaluación de normas constructivas, defensivas y agresivas dentro de la organización, según el Inventario de Cultura Organizacional de Cooke y Lafferty (1987).

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI): Instrumento desarrollado por Cameron y Quinn para medir la cultura organizacional y clasificarla en uno de los cuatro tipos: clan, adhocracia, mercado o jerarquía (Cameron y Quinn, 1999).

Orientación a Resultados/Personas: Dimensión que analiza el equilibrio entre la orientación a resultados y el bienestar de los empleados, siguiendo el modelo de Sethia y Von Glinow (1985).

Orientación Cultural: Evalúa la alineación entre poder, toma de decisiones, innovación y relaciones interpersonales, relevantes en contextos globales. Propuesto por Nakata (2009).

Paradigma Crítico: Estudia cómo la cultura organizacional refleja y refuerza las relaciones de poder y estructuras de control, cuestionando las normas y valores que pueden oprimir a ciertos grupos (Alvesson, 2002).

Paradigma Funcionalista: Enfoque que ve la cultura como un conjunto de valores y normas que cumplen una función vital para garantizar la cohesión y la estabilidad organizacional (Schein, 1985).

Paradigma Interpretativo: Considera la cultura como una construcción social emergente, formada a través de las interacciones y significados compartidos de los miembros de la organización (Geertz, 1973).

Paradigma Postmoderno: Enfoque que cuestiona las narrativas tradicionales de la cultura organizacional y resalta la diversidad de significados y tensiones dentro de la organización (Lyotard, 1979).

Resistencia al Cambio: Reacción natural de los miembros de una organización ante la implementación de nuevas estrategias, a menudo influenciada por los supuestos básicos de la cultura organizacional (Kotter, 1996).

Riesgo y Retroalimentación: Evaluación de cómo la organización maneja el riesgo y brinda retroalimentación. Basado en el modelo de Deal y Kennedy (1982).

Shock: Evento inesperado y disruptivo que puede tener un impacto en las operaciones y estabilidad de una organización. Los shocks pueden ser económicos, sociales, tecnológicos o políticos (Taleb, 2007).

Situación Actual y Deseada: Conceptos que refieren a la evaluación de la cultura organizacional en su estado presente y el estado deseado por los miembros de la organización.

Supuestos Básicos: Creencias profundas e inconscientes que los miembros de la organización toman como ciertas, influyendo en el comportamiento y las decisiones dentro de la organización (Schein, 1985).

Tecnología: Conjunto de herramientas, sistemas y procesos que las organizaciones utilizan para mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad. La tecnología incide en la transformación digital y la innovación en las empresas (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Trabajo en Equipo: Proceso colaborativo en el que los miembros de una organización trabajan juntos hacia un objetivo común. Implica la comunicación efectiva, la cooperación y la integración de habilidades y conocimientos diversos para alcanzar mejores resultados (Katzenbach & Smith, 1993).

Valores Adoptados: Normas, principios y creencias que guían el comportamiento de los empleados, representando lo que una organización declara como importante (Schein, 1985).

Valores Competitivos: Dimensión que evalúa la orientación de la organización hacia la flexibilidad o el control, y hacia un enfoque interno o externo. Se basa en el Modelo de Cameron y Quinn (1999).

Apéndice 2

Entrevista al Gerente General de una Cooperativa de Ahorro y Crédito. Modelo de Diagnóstico Cultural de las II-D

1. Introducción y Contexto

Pregunta 1: ¿Cómo describiría la cultura organizacional en su área de trabajo o departamento?

Respuesta: *En nuestra cooperativa, la cultura organizacional se caracteriza por una fuerte orientación hacia los resultados y la competitividad. A nivel general, existe un enfoque claro en el cumplimiento de metas y objetivos financieros, que genera un ambiente de trabajo dinámico, pero también exigente. Al mismo tiempo, se intenta fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre los empleados.*

2. Dimensión de Valores Competitivos

Pregunta 3: ¿Percibe que en la organización se promueve más la flexibilidad o el control? ¿Puede compartir algún ejemplo?

Respuesta: *En la cooperativa, se promueve más el control debido a la naturaleza regulada del sector financiero. En áreas como la innovación y el desarrollo de nuevos productos, se permite cierta flexibilidad para adaptarnos a las demandas cambiantes del mercado.*

3. Dimensión de Eficacia Organizacional

Pregunta 6: ¿Qué tan bien cree que la organización se adapta a los cambios externos? ¿Podría mencionar un ejemplo reciente de cambio y cómo fue gestionado?

Respuesta: *La cooperativa ha demostrado una gran capacidad de adaptación. Un ejemplo reciente es la implementación de nuevas tecnologías para mejorar el servicio al cliente. Se gestionó de manera eficiente mediante la capacitación continua del personal y la actualización de nuestros sistemas operativos.*

4. Dimensión de Estructuras Formales e Informales

Pregunta 8: ¿Hasta qué punto los empleados siguen estrictamente los procedimientos y las normas formales en su trabajo diario?

Respuesta: *En la mayoría de los casos, los empleados siguen estrictamente los procedimientos formales, especialmente en lo que respecta al cumplimiento de normativas financieras. En algunas áreas como el servicio al cliente, se permite cierta flexibilidad para atender mejor las necesidades de los socios.*

5. Dimensión de Orientación Cultural

Pregunta 9: ¿Cómo describiría el liderazgo en la organización? ¿Está claramente definida la estructura de poder?

Respuesta: *El liderazgo en nuestra cooperativa es jerárquico y bien definido. Las decisiones estratégicas provienen de la alta dirección, y existe una cadena de mando clara que asegura que las instrucciones se sigan de manera efectiva en toda la organización.*

6. Dimensión de Tipologías Culturales

Pregunta 11: ¿Cómo describiría la orientación de la empresa hacia los resultados? ¿Se incentiva la competencia interna entre los empleados?

Respuesta: *La orientación hacia los resultados es muy marcada. Los empleados son evaluados en función de su desempeño y se promueve la competencia interna para alcanzar metas individuales y de equipo. Se recompensa el esfuerzo, pero también se fomenta el trabajo en equipo cuando es necesario.*

7. Dimensión de Niveles de Cultura

Pregunta 13: ¿Cuáles cree que son los valores más importantes que comparte el equipo? ¿Están alineados con los objetivos de la organización?

Respuesta: *Los valores más importantes son el compromiso con los resultados, la responsabilidad y el trabajo en equipo. Estos valores están alineados con los objetivos estratégicos de la cooperativa, que buscan un crecimiento sostenible y el bienestar de nuestros socios.*

8. Dimensión de Dimensiones Nacionales

Pregunta 15: ¿Cómo se manejan las jerarquías en la organización? ¿Existe una distancia clara entre los niveles jerárquicos?

Respuesta: *Existe una distancia jerárquica clara entre los niveles superiores y el personal operativo. Aunque la comunicación es abierta, las decisiones finales suelen estar en manos de la alta dirección.*

9. Dimensión de Riesgo y Retroalimentación

Pregunta 17: ¿Cómo maneja la organización los riesgos en proyectos importantes? ¿Se fomenta la toma de riesgos o se evita?

Respuesta: *Somos una organización conservadora en cuanto a la toma de riesgos. En proyectos importantes, realizamos un análisis exhaustivo antes de tomar decisiones, y preferimos minimizar los riesgos en la medida de lo posible.*

10. Dimensión de Orientación a Resultados/Personas

Pregunta 19: ¿Siente que la empresa está más orientada hacia los resultados o hacia el bienestar de los empleados?

Respuesta: *La cooperativa está principalmente orientada hacia los resultados, pero en los últimos años hemos intentado equilibrar esto con iniciativas que mejoren el bienestar de los empleados, como programas de capacitación y beneficios adicionales.*

11. Cierre de la Entrevista

Pregunta 21: En su opinión, ¿qué aspectos de la cultura organizacional podrían mejorarse?

Respuesta: *Considero que podríamos mejorar el equilibrio entre la orientación a resultados y el bienestar de los empleados. A veces, el énfasis en el cumplimiento de metas puede generar un ambiente de alta presión, y es importante asegurarnos de que los empleados no se sientan sobrecargados.*

Apéndice 3

Entrevista al Jefe de Servicio al Cliente de una Cooperativa de Ahorro y Crédito. Modelo de Diagnóstico Cultural de las II-D

1. Dimensión de Liderazgo

Pregunta: ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo en el área de atención al cliente?

Respuesta: *En el área de atención al cliente, el liderazgo es mayormente directivo. Los líderes establecen metas claras y específicas, y nos aseguramos de que se cumplan. Existe un enfoque en la eficiencia y el cumplimiento de los procedimientos, aunque considero que se podría fomentar más la participación de los empleados en la toma de decisiones.*

2. Dimensión de Motivación

Pregunta: ¿Cómo se fomenta la motivación entre los colaboradores de su área?

Respuesta: *A través de incentivos por cumplimiento de metas. Pienso que sería útil implementar programas de reconocimiento más personalizados que tomen en cuenta el esfuerzo individual y los resultados colectivos.*

3. Dimensión de Innovación y Flexibilidad

Pregunta: ¿Considera que su área fomenta la innovación y la flexibilidad en los procesos?

Respuesta: *Si bien trabajamos bajo procesos establecidos, en ocasiones se proponen nuevas ideas para mejorar la atención al cliente. No obstante, siento que la innovación no es una prioridad, y en general, seguimos los procedimientos tradicionales sin muchas modificaciones.*

4. Dimensión de Satisfacción y Compromiso Laboral

Pregunta: ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los colaboradores de su área y cómo lo evalúa?

Respuesta: *El nivel de satisfacción es aceptable, aunque existe cierta presión por cumplir con los indicadores de servicio. Los empleados suelen estar comprometidos, pero podrían sentirse más satisfechos si tuvieran mayor autonomía en sus funciones y si se redujera la presión diaria por cumplir con objetivos numéricos.*

5. Dimensión de Comunicación Organizacional

Pregunta: ¿Cómo es la comunicación entre los colaboradores y los jefes en su área?

Respuesta: *La comunicación es fluida, aunque sigue siendo un proceso principalmente descendente. Los colaboradores reciben instrucciones claras, pero creo que debería haber más apertura para que puedan expresar sus ideas y sugerencias de manera más frecuente.*

6. Dimensión de Gestión del Conocimiento

Pregunta: ¿Cómo se comparte el conocimiento en su área?

Respuesta: *Utilizamos capacitaciones regulares para mantenernos actualizados sobre los productos y servicios de la cooperativa. También, la transferencia de conocimiento entre los empleados no es tan común, que podría mejorar la colaboración interna.*

7. Dimensión de Toma de Decisiones

Pregunta: ¿Cómo se toma la decisión en su área? ¿Los colaboradores tienen participación?

Respuesta: *Las decisiones importantes son tomadas por la gerencia, mientras que los empleados se limitan a cumplir con las directrices establecidas. Considero que sería beneficioso incluir a los colaboradores en algunas decisiones, especialmente aquellas relacionadas con la mejora del servicio al cliente.*

8. Dimensión de Relaciones Interpersonales

Pregunta: ¿Cómo describiría las relaciones interpersonales entre los colaboradores de su área?

Respuesta: *Las relaciones son generalmente cordiales y respetuosas. Debido a la presión por cumplir con los tiempos y metas, en ocasiones puede haber tensiones, que afecta el ambiente laboral.*

9. Dimensión de Estructura y Control

Pregunta: ¿Cómo se manejan los procesos de control en su área?

Respuesta: *Tenemos procedimientos bien establecidos y controles rigurosos para asegurar la calidad en el servicio. La rigurosidad a veces limita la flexibilidad para adaptarse a situaciones imprevistas.*

10. Dimensión de Ética y Responsabilidad Social

Pregunta: ¿Cómo se promueve la ética y la responsabilidad social en su área?

Respuesta: Se promueve una conducta ética y transparente, especialmente en la atención al cliente. Sería importante fomentar más iniciativas que involucren a los colaboradores en actividades de responsabilidad social, ya que estas prácticas no son tan comunes en el área de servicio al cliente.

11. Dimensión de Dimensiones Nacionales

Pregunta: ¿Se consideran las diferencias culturales nacionales en la gestión de su área?

Respuesta: Consideramos las diferencias culturales al interactuar con nuestros clientes, ya que atendemos a una población diversa. En el manejo interno, creo que estas diferencias podrían tenerse más en cuenta, especialmente en la manera de motivar y comunicar con el personal de distintas regiones del país.

Apéndice 4

Entrevista a Cajera de una Cooperativa de Ahorro y Crédito. Modelo de Diagnóstico Cultural de las II-D

1. Dimensión de Liderazgo

Pregunta: ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo en su área de trabajo?

Respuesta: *En mi área, el liderazgo es muy directo. Los jefes nos dan instrucciones claras sobre lo que debemos hacer y cómo hacerlo. A veces me gustaría tener más oportunidades para sugerir mejoras o cambios en los procesos que manejamos a diario.*

2. Dimensión de Motivación

Pregunta: ¿Cómo se fomenta la motivación en su puesto de trabajo?

Respuesta: *La motivación viene principalmente del cumplimiento de las metas y de los incentivos que se nos ofrecen por cumplir con nuestros objetivos de atención al cliente y ventas. Aunque, personalmente, creo que sería motivador si también reconocieran nuestro esfuerzo diario y los resultados.*

3. Dimensión de Innovación y Flexibilidad

Pregunta: ¿Considera que su área fomenta la innovación y la flexibilidad en los procesos?

Respuesta: *Los procesos son bastante estrictos y no se fomentan muchas ideas nuevas. Todo está bien estructurado y tenemos que seguir los procedimientos al pie de la letra. Me gustaría que se nos permitiera proponer mejoras para que el trabajo sea más eficiente y amigable para los clientes.*

4. Dimensión de Satisfacción y Compromiso Laboral

Pregunta: ¿Cuál es su nivel de satisfacción con su trabajo?

Respuesta: *Estoy satisfecha con mi trabajo, aunque a veces la presión por cumplir con los tiempos de atención y las metas de ventas genera estrés. Creo que, si nos dieran un poco más de flexibilidad, tanto yo como mis compañeras estaríamos más satisfechas y comprometidas.*

5. Dimensión de Comunicación Organizacional

Pregunta: ¿Cómo es la comunicación en su área de trabajo?

Respuesta: *La comunicación es clara, pero es principalmente de arriba hacia abajo. Nos dicen lo que debemos hacer, pero rara vez se nos pregunta qué pensamos o si tenemos sugerencias. Me gustaría que hubiera más comunicación de doble vía.*

6. Dimensión de Gestión del Conocimiento

Pregunta: ¿Cómo se maneja la capacitación y la transferencia de conocimientos en su área?

Respuesta: *Nos capacitan regularmente, pero no hay mucho intercambio de conocimientos entre los compañeros. Si alguien descubre una forma de hacer más fácil el trabajo, no siempre se comparte, y creo que esto podría mejorarse.*

7. Dimensión de Toma de Decisiones

Pregunta: ¿Participa en la toma de decisiones en su área de trabajo?

Respuesta: *No participamos mucho en la toma de decisiones. Las decisiones importantes las toma el jefe o el supervisor. Creo que podríamos aportar ideas útiles si nos preguntaran más a menudo.*

8. Dimensión de Relaciones Interpersonales

Pregunta: ¿Cómo describiría las relaciones entre usted y sus compañeros de trabajo?

Respuesta: *Las relaciones con mis compañeras son buenas en general, pero a veces, debido al estrés, pueden surgir tensiones. Sería útil si hubiera más momentos para relajarnos o compartir fuera del trabajo para fortalecer esas relaciones.*

9. Dimensión de Estructura y Control

Pregunta: ¿Cómo describiría los procesos y controles en su área de trabajo?

Respuesta: *Los procesos y controles están bien definidos y tenemos que seguirlos estrictamente. Aunque esto garantiza que no cometamos errores, también hace que el trabajo sea muy repetitivo y monótono.*

10. Dimensión de Ética y Responsabilidad Social

Pregunta: ¿Cómo se promueve la ética en su área de trabajo?

Respuesta: *La ética es muy importante, especialmente cuando manejamos dinero. Siempre nos enseñan a ser muy cuidadosas y responsables con las operaciones. Aunque creo que también podríamos hacer más actividades relacionadas con la responsabilidad social en la comunidad.*

11. Dimensión de Dimensiones de Hofstede

Pregunta: ¿Se tienen en cuenta las diferencias culturales de los clientes y empleados en su área de trabajo?

Respuesta: *No se habla mucho de las diferencias culturales en el trabajo, pero lo noto cuando tratamos con clientes de diferentes regiones del país. Creo que sería útil aprender más sobre cómo atender mejor a personas de diversas culturas.*

Cultura organizacional: de la teoría al diagnóstico

“Cultura Organizacional: De la Teoría al Diagnóstico” es una obra exhaustiva que ofrece una revisión teórica profunda y una propuesta metodológica innovadora para el análisis y diagnóstico de la cultura organizacional. Escrito por un equipo de expertos en estudios sobre cultura organizacional de Ecuador, y con la colaboración de Norberto Hugo Góngora, profesor emérito, honorario y extraordinario e investigador líder en temas de cultura organizacional de destacadas universidades argentinas. El libro explora tanto los fundamentos teóricos clásicos como las nuevas aproximaciones contemporáneas que han marcado el estudio de la cultura organizacional. A lo largo de sus capítulos, los autores desarrollan un enfoque riguroso y práctico para entender cómo las organizaciones pueden medir y gestionar su cultura, ofreciendo un marco integral que combina las teorías de autores fundamentales como Edgar Schein, Geert Hofstede y Denison.

El aporte innovador de este libro radica en el Modelo de Diagnóstico Cultural de las 11-D, una herramienta metodológica desarrollada por los autores que permite evaluar la cultura organizacional desde once dimensiones, proporcionando un diagnóstico cultural integral y ajustado a las necesidades específicas de cada organización. El libro presenta un marco teórico robusto, proporciona ejemplos prácticos y estudios de caso sobre la implementación del modelo 11-D. “Cultura Organizacional: De la Teoría al Diagnóstico” es una lectura esencial para comprender cómo la cultura organizacional impacta directamente en el rendimiento y la sostenibilidad de las organizaciones en un entorno globalizado y en constante cambio. Asimismo, proporciona las herramientas de aplicación de modelos de medición de tipología y dimensiones culturales desde la perspectiva de autores clásicos y contemporáneos.

ISBN: 978-9942-652-17-1



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA