



Universidad de Matanzas

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento de Industrial

**Propuesta de procedimiento para la evaluación de la
cultura organizacional en el desempeño.**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

Autor: Adrian Esquijarosa Ladron de Guevara

Tutora: Dr. C. Ileana Sarmentero Bon

Matanzas, 2021

Declaración de autoridad

Yo, Adrian Esquijarosa Ladron de Guevara, declaro ser el único autor de este Trabajo de Diploma y autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo cuando y como estime necesario.

Nota de aceptación

Presidente del Tribunal

Firma

Secretario del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Ciudad de Matanzas, Cuba, a los _____ días del mes de _____ de 2021.

Pensamiento

“La cultura organizacional no es sólo un aspecto del juego, es el juego.”

Lou Gerstner

Ex-CEO de IBM

Dedicatoria

A Dios por darme la vida y ser mi razón de ser.

A mis padres, por tantos esfuerzos y sacrificios.

A mi abuelo "*Payi*", porque siempre quiso que su nieto fuera ingeniero.

Agradecimientos

A Dios que está por encima de todo.

A mis padres por darme la vida, por sus sacrificios a los largos de estos años para que pueda alcanzar mis sueños.

A mi tutora Ileana, por su paciencia y acertada asesoría durante el transcurso de esta investigación.

A mis compañeros de estudio y amigos (Erick Luis, Darian, Juancho, Franco, La Flaca y Roxana) por su ayuda y tantos momentos inolvidables. Al resto de mis compañeros de aula.

A mis amigos Jorgito, Yudián, Elías, Alejandro, José Carlos, ... por haber estado cuando lo necesita y por entenderme aquellas veces en las que no pude estar presente.

A mi familia. En especial a mi tía Maíta, mi segunda madre y a mi prima Dani por todo su amor y haber echo tanto por mí.

A todos los profesores que durante este período contribuyeron a mi formación académica.

En fin, agradezco a todos que de una manera u otra contribuyeron a que pudiera alcanzar este paso en mi vida.

Resumen

Ante la escasez de procedimientos y herramientas en el entorno empresarial cubano que permitan evaluar y relacionar la cultura organizacional con el desempeño en las organizacionales, se desarrolla esta investigación que tiene como objetivo proponer un procedimiento para evaluar la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño organizacional. Para dar cumplimiento a este objetivo, se emplean técnicas como: revisión documental, entrevistas, observación, método de Delphi, tormenta de ideas, entre otra y el uso de herramientas informáticas como EndNote X9, Microsoft Visio Professional 2019 y Hojas de Cálculo de Excel que permitieron la recopilación, procesamiento y análisis de la información. El procedimiento propuesto, está conformado por cuatro fases y dieciocho pasos, lo que permite vincular el tipo de cultura según los criterios de *Cameron & Quinn* (2006) y el nivel de desempeño de la organización. Para elaborar el procedimiento se utilizaron técnicas de trabajo grupal con un grupo de expertos de la organización.

Abstract

Given the scarcity of procedures and tools in the Cuban business environment that allow evaluating and relating the organizational culture with the performance in the organizational, this research is developed that aims to propose a procedure to evaluate the impact of the organizational culture on organizational performance. To fulfill this objective, techniques such as: document review, interviews, observation, Delphi method, brainstorming, among others, and the use of computer tools such as EndNote X9, Microsoft Visio Professional 2019 and Excel Spreadsheets are used. allowed the collection, processing and analysis of information. The proposed procedure is made up of four phases and eighteen steps, which makes it possible to link the type of culture according to the criteria of Cameron & Quinn (2006) and the level of performance of the organization. To develop the procedure, group work techniques were used with a group of experts from the organization.

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 1 |
| Capítulo I. Fundamentación teórica de la investigación | 7 |
| 1.1 Origen y definiciones del concepto Organización | 7 |
| 1.2 Orígenes y definición del término cultura | 10 |
| 1.3 Origen y definición de la Cultura Organizacional | 13 |
| 1.4 Modelos e instrumentos como medidores de la cultura organizacional. | 19 |
| 1.5 El desempeño en las organizaciones..... | 23 |
| 1.6 Conclusiones parciales | 26 |
| Capítulo II: Procedimiento para la evaluación de la cultura y su incidencia en el desempeño..... | 28 |
| 2.1 Introducción | 28 |
| 2.2 Métodos y técnicas empleadas..... | 29 |
| 2.3 Fases y etapas del procedimiento general | 30 |
| Fase I: Diagnóstico y Análisis de Indicadores Organizacionales | 30 |
| Etapa 1: Familiarización..... | 31 |
| Etapa 2: Determinación de los Indicadores | 33 |
| Fase II: Aplicación del Instrumento de Cultura Organizacional..... | 38 |
| Fase III: Comparación de los resultados obtenidos en las fases previas | 48 |
| Fase IV: Retroalimentación..... | 49 |
| 2.4 Conclusiones parciales | 50 |
| Conclusiones..... | 51 |
| Recomendaciones..... | 52 |
| Referencias bibliográficas | 53 |
| Anexos | 65 |

Introducción

Desde los albores de la humanidad e inmersa intrínsecamente en todo proceso de relación, comunicacional y vivencial, ha estado presente el término cultura. Inicialmente, hacía alusión a un proceso de cultivación o mejora, como en la agricultura u horticultura, pero con el devenir histórico, comenzó a relacionarse más con el mejoramiento o refinamiento de lo individual, especialmente a través de la educación, mediante el logro de las aspiraciones o ideales nacionales. Desde entonces, diversas ciencias y en gran relevancia, la antropología, han mostrado disposición de estudiar y profundizar, no solo en su concepto, sino también en todas las manifestaciones que derivan del término cultura.

Las definiciones conceptuales surgidas, según Morelos, J., (2014), han dado origen a múltiples paradigmas científicos sustentados en la representación natural de la idiosincrasia, valores, creencias, dialectos, relaciones sociales y rituales, al mismo tiempo que se ha diversificado la producción del conocimiento con configuraciones muy variadas. Gracias al propio proceso de diversificación y producción del conocimiento sobre cultura, dio la posibilidad de extrapolar el concepto de cultura; sus diferentes acepciones y simbologías abrió un nuevo abanico de posibilidades dentro del complejo mundo empresarial que con vehemencia e inmediatez, exige que las propias organizaciones para alcanzar el éxito empresarial y sostener su existencia, evolucionen y sean capaces de crear, sostener y defender una cultura propia que les permita sobresalir y diferenciarse del resto de los competidores.

Dada la importancia latente del estudio de la cultura, no resulta novedoso encontrar el creciente número de entidades que concentran sus esfuerzos y recursos en el desarrollo del potencial humano a partir de los patrones estéticos y profesionales que la organización ha enmarcado como el ideal alcanzar que le permite sobresalir en la prestación de servicios y productos a clientes cada vez más exigentes (Reyes y Moros [b], 2019).

Existe un consenso generalizado entre varios especialistas que las organizaciones en la época actual, transitan hacia un cambio de paradigma donde el valor de los intangibles constituye su mayor divisa (Serrate et al., 2014). Por lo que urge trabajar en propuestas que apuesten por un fortalecimiento de sus culturas o en alguna de sus dimensiones, al tomarse como base la reforma y el cambio de las normas que intervienen en la creación las relaciones humanas. Esto inclina al surgimiento de ambientes más abiertos, que apuesten por el diálogo, la multiexpresión de sus integrantes y a la interacción de patrones más armónicos y creativos (Reyes y Moros [b], 2019).

En este sentido, la nueva economía está orientada hacia las capacidades, habilidades y conocimientos que posee una organización para enfrentar las circunstancias en un mundo de permanente cambio, que se hace cada vez más complejo y competitivo (Serrate et al., 2014). Ante esta realidad, las organizaciones laborales tienen el reto de evaluar los elementos culturales que condicionan su dinámica social o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambas situaciones, la expresión de su realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades propios como comunidad institucional (Segredo, García y León, 2017).

Asimismo, se tiene el análisis de la cultura desde el punto de vista de las simbologías comportamentales en las organizaciones, lo que cede el paso a la revisión de este constructo desde el interior de las instituciones, dirigidas y subordinadas por relaciones estables y significantes que constituyen naturalmente la cultura organizacional (Morelos, 2014). Por lo que a estas instancias, resulta casi imposible el no relacionar organización con cultura para dar paso al concepto de cultura organizacional, ampliamente difundido y polemizado en los últimos años.

Si bien no es el pionero en relacionar los términos cultura y organización, Ouchi (1982) realizó valiosos aportes al sentir interés por estudiar las características del éxito emergente del entorno empresarial nipón al percatarse de la sólida relación

que se establecía entre ese éxito con los valores culturales milenarios de los japoneses. Con este estudio, contemplaba la posibilidad de extrapolar los valores hallados al contexto empresarial norteamericano que buscaba en esos momentos superar la supremacía del frente asiático.

La cultura organizacional como concepto amplio (Jean & Yu, 2004), y complejo (James & Connolly, 2009) no ha generado consenso, debido, según Schein (1990), a la intersección generada por diferentes disciplinas de las ciencias sociales: antropología, sociología, psicología social, comportamiento organizacional, entre otras (Cantillo, J., 2013). La cultura organizacional, es parte intrínseca de la dinámica de toda empresa, al establecerse a partir de la ligadura de creencias, valores y normas, que han sido aceptadas y compartidas por las personas y grupos que la conforman (Schein, 1988; 1990; Virtanen 2000; Arboleda y López, 2017).

El estudio de la cultura organizacional ha evidenciado desde sus inicios diversas problemáticas que surgen por múltiples factores, tales como: la naturaleza compleja de las organizaciones, la dinámica de relaciones entre factores externos e internos, los diversos niveles y ámbitos del funcionamiento organizacional, así como aspectos metodológicos para su análisis y evaluación (Pettigrew, 1979; Schein, 1988, 1990), citado por (Cancino y Mellado, 2019).

La utilización del concepto de desempeño y la implementación de sus sistemas de medidas, ha sido uno de los temas de mayor importancia en la administración (Cantillo, J., 2013). De ahí que la cultura dentro de las organizaciones no es solo un referente de la mentalidad dominante dentro de ella, sino que también en muchos casos, llega a ser un factor determinante de su desempeño. No obstante, el estudio de la cultura organizacional continúa siendo un campo fértil para el aporte científico, tanto en el ámbito internacional como en el nacional, con la finalidad de demostrar la relación cultura organizacional y desempeño (Serrate et al., 2014).

La propia necesidad de cuantificar lo intangible y de otorgarle un valor numérico, o de al menos delimitarle dentro de una escala, obligó a la creación de modelos,

herramientas y procedimientos capaces de alcanzar este cometido. La intención de aplicar modelos para el diagnóstico de la cultura organizacional inició en la década de los 80, sin embargo, dicho interés persiste en este siglo, ahora con un profundo interés por parte de los consultores de poner en práctica nuevos modelos, con el fin de mejorar la efectividad en las organizaciones.

El campo empresarial cubano, sometido actualmente a un proceso de transformación necesario, ve con buenos ojos alcanzar la excelencia organizacional con el sustento de una fuerza laboral física y psicológicamente saludable que es capaz de mantener ambiente de trabajo efectivo, específicamente durante los periodos de cambios y a su vez, llegan a ser capaces no solo de sobrevivir en los periodos críticos, sino de aprender lecciones y salir incluso más fortalecidas.

Lo anterior es remarcado a partir del Decreto-Ley No. 281 del Consejo de Estado, aprobado el 7 de agosto del 2007, cuando resalta que los dirigentes son responsables de crear su propia cultura organizacional para encauzar y proyectar los valores, creencias y normas de comportamiento que permitan lograr una cultura de alto desempeño en la organización (Recomendación 15 del Artículo 85); siendo el sistema de comunicación interno de la empresa y organización superior de dirección el responsable de desarrollar una cultura organizacional en correspondencia con el sistema de valores que aseguren generar compromiso para con la organización y altos rendimientos, a su vez que hace más eficaz y humana la actividad en la empresa (Artículo 677); a su vez que la implementación de un sistema de comunicación interno sea capaz de promover la participación, la integración y la convivencia de las capacidades grupales e individuales de sus trabajadores en el marco de la cultura organizacional (Artículo 678).

A la vista de lo mucho que se ha investigado y aportado en lo referente a la cultura organizacional, resulta destacable el escaso consenso en materia de medición de la cultura organizacional, dadas las pocas implicaciones estratégicas que esta medición conlleva en los análisis realizados al efecto. A la postre, en la mayoría de las investigaciones latinoamericanas realizadas hasta la fecha, adaptan o

transforman modelos o instrumentos creados e impartidos por diversos autores en las regiones europeas, asiáticas y norteamericanas. Si este tipo de deficiencias se encuentra en el marco regional, cuando se llega al entorno empresarial cubano, se aprecia en múltiples instancias, la falta de material de estudio y de herramientas que permitan el control y el seguimiento de la cultura organizacional y su relación con el desempeño en las empresas cubanas.

Teniendo en cuenta la situación antes mencionada se plantea el siguiente problema científico:

La escasez de procedimientos y herramientas en el entorno empresarial cubano que permitan evaluar y relacionar la cultura organizacional con el desempeño en las organizacionales.

Como solución al problema científico planteado anteriormente se define el siguiente objetivo general:

Proponer un procedimiento para evaluar la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño organizacional.

Para dar cumplimiento al objetivo general se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Realizar una búsqueda y valoración referente al marco teórico conceptual, a través de una revisión de la literatura internacional y nacional, sobre todos aquellos criterios relacionados con la temática que se aborda, sirviendo como soporte y guía para la presente investigación.
- Proponer etapas y técnicas para diagnosticar la cultura organizacional y su relación con el desempeño.

La estructura planteada en el presente trabajo consta de las partes siguientes:

Capítulo I: Comprende aspectos históricos, teóricos y científicos referentes a la cultura, la organización, la cultura y el desempeño organizacional.

Capítulo II: Se expone el procedimiento utilizado en la misma, que incluye la propuesta de un procedimiento concebido para medir y relacionar la cultura en

indicadores organizacionales en entidades cubanas, preferentemente del sector de los servicios. un conjunto de técnicas a aplicar para el análisis.

Para el desarrollo de la investigación se emplean métodos tales como los que se muestran a continuación:

Métodos Teóricos:

- Inducción – Deducción
- Histórico – Lógico
- Análisis – Síntesis

Métodos Empíricos:

- Métodos Estadísticos.
- Observación
- Entrevistas
- Revisión de documentos
- Encuestas

Además, en la investigación se utilizan un conjunto de técnicas tales como: revisión documental, entrevistas, observación, método de Delphi, tormenta de ideas, entre otras y el uso de herramientas informáticas como EndNote X9, Microsoft Visio Professional 2019 y Hojas de Cálculo de Excel.

Unido a ello se presentan las Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografías y Anexos.

Capítulo I. Fundamentación teórica de la investigación

En este capítulo se presenta el estado del arte de los términos organización, cultura, cultura organizacional y desempeño a partir de la consulta y análisis de fuentes bibliográficas en relación con el tema tratado.

1.1 Origen y definiciones del concepto Organización

El término “organización”, del latín Organón, órgano elemento de un sistema y sistema en sí mismo; es habitualmente manejado en diversos ámbitos y estratos sociales. Mónica Llanos Encalada (2016), en su compilación de estudios organizacionales, ofrece una visión del recorrido evolutivo de las organizaciones durante las diferentes eras de desarrollo de las organizaciones, conocidas como: Clásica, Neoclásica y la del Conocimiento. Desde la perspectiva de la autora, las fábricas y comercios no tenían que preocuparse por crear estrategias para sostenerse en el mercado y atraer clientes durante los inicios de la “Era Industrial”. Los adelantos científico-técnicos propiciaron que las producciones fueran más abundantes y diversificadas y ello, trajo consigo el rompimiento de los monopolios. En estas instancias, las empresas se ven obligadas a competir con otras empresas y a buscar nuevas estrategias de mercado que les permitiera retener clientes y por ende, su compromiso.

Rivas, Luis Arturo (2021) sitúa un nuevo cambio en el paradigma estructural y fundacional de las organizaciones cuando a inicios del siglo XX se desarrolla lo que el propio autor define como época de la estandarización, regida por la idea de la búsqueda de la especialización, la producción en masa, los controles y el orden para lograr la eficiencia. A mediados del mismo siglo, producto a procesos de desconcentración y transnacionalización a los que son sometidos principalmente las empresas automotrices y petroleras, se desarrolla la organización divisional basada en la idea de flexibilizar y hacer eficiente la organización vía la adaptación a cada caso en particular.

A partir de la década de los 80, con el surgimiento de la globalización y la liberalización de los mercados, las formas tradicionales de organización se

muestran saturadas ante las nuevas demandas y el auge las nuevas tecnologías. Estos cambios sustanciales, exigían a las entidades a dar respuestas inmediatas y a actuar como un sistema abierto en el que interactúan todos los miembros integrantes. Estos acontecimientos provocaron una evolución, en las organizaciones: antes, su misión era netamente de producción y ahora se ha convertido en un ente social (Llanos Mónica, 2016).

Según el contexto en que se utilice, resulta conveniente tener en cuenta una definición tanto para la perspectiva de una actividad (organización de eventos, producción de artículos, etc.) como para la organización (empresa, instituciones públicas y privadas, etc.).

Desde la visión de una actividad, se entiende por organización al “resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera que se logren los fines propuestos”, (Promonegocios, 2021a). Como ejemplo, la organización de la campaña de marketing que desarrolla una empresa de calzados deportivos con la meta de obtener la aceptación entre los clientes y su posicionamiento favorable en el mercado.

Desde el ángulo de las entidades, una organización se delimita como: “un conjunto de elementos, compuestos principalmente de personas que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no”, (Promonegocios, 2021b). Como ejemplo, a cualquier empresa u organización estatal o del sector privado. En un sentido más amplio, el término es aplicable a aquellas entidades que actúan informalmente e inclusive, operan ilegalmente o al margen de la ley: organizaciones criminales, delincuenciales, mafiosas u otras.

A estas instancias, si bien es posible asumir una imagen básica sobre el término organización, no debe despreciarse la posibilidad de ampliar la percepción alcanzada sobre el mismo. Ello se traduce en mayores posibilidades de

comprensión dentro del entorno empresarial. Si bien organización puede traducirse como el conjunto de relaciones sistémicas con carácter grupal y jerárquico entre un grupo con metas afines para ejecutar elecciones y decisiones en base a problemas comunes; como institución, la organización explica la interacción humana y el desempeño en sus dimensiones social, política o económica (Toca y Carrillo, 2009). Aunque institución y organización a la vista común puedan exhibirse como sinónimos, investigadores como Mara Eugenia Toca Torres y Jesús Carrillo Rodríguez (2009), en su artículo: "Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional", insisten hacer distinción entre los mismos. Para los autores, las instituciones se modelan como reglas formales e informales con la capacidad de incidir en la conducta de las organizaciones y los individuos; en contraparte, las organizaciones surgen cuando un grupo de personas ven la necesidad de conformar un equipo o comunidad para unir esfuerzos y alcanzar objetivos compartidos. Por este medio, las organizaciones pretenden seguir sus aspiraciones y metas bajo ciertas pautas formales (leyes, regulaciones, contratos) e informales (ética, códigos de conducta) que delimitan la conducta esperada de los individuos que las integran. A decir de Burki (1998), las instituciones representan la estructura que incentiva la conducta de organizaciones e individuos.

Como parte de otras acepciones encontradas, también pudieran citarse:

- "organización es la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto" (Andrade Simón, 2005).
- "organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es. El espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido." (Guerra Alexei, 2007).

- “organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito”, (Ferrell O.C et al., 2004),
- “cuando organización es utilizada como sustantivo, implica la estructura dentro de la cual, las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas”, (American Marketing Association, 2021)
- “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”, (DRAE, 2021)

A partir de lo expuesto, el autor considera que una organización es un grupo compuesto por individuos a partir del establecimiento mediante consenso, de metas y objetivos concretos a alcanzar que comprende la diferenciación de roles o funciones para cada integrante, con el empleo de herramientas y regulaciones formales.

1.2 Orígenes y definición del término cultura

Desde el punto de vista etimológico, “el término cultura, proviene del latín *cultus*, que a su vez deriva de la voz *colere* que significa cuidado del campo o del ganado. Con el devenir histórico, comienza a distinguirse como cultura a toda actividad encaminada a la formación de la mente. Es decir, se convierte nuevamente en una palabra que designa un estado, aunque en esta ocasión es el estado en que se cultiva el espíritu humano y sus facultades intelectuales, y no el estado de las parcelas. Sin embargo, para Samuel Pufendorf, historiador alemán del siglo XVII, los significados de cultura, que muchos escritores posteriores retoman, “se refieren a todas las formas en la que los humanos comienzan a superar su barbarismo original y, a través de artificios, se vuelven completamente humanos” (Velkley, Richard, 2002).

García, Claudia M. (2006), en su acertada disertación sobre la cultura organizacional, en el acápite referente a cultura, enfatiza el nexo entre civilización

y cultura, dado que ambos conceptos tuvieron empleo para describir cronológicamente los avances del ser humano en distintas áreas del conocimiento y la moral a través de la educación y el entrenamiento. Durante la época de la Ilustración, los gestores del cambio social se vieron inmersos en alcanzar una clase deseada de sujeto, mediante el uso de diferentes herramientas sistémicas de control y predicción; dicho sujeto a razón de estos versados, debería ser el sujeto racional, como su proyecto moderno: “La cultura tiene un largo linaje en el dominio público desde los orígenes de la ilustración. Estos orígenes connotan una manera racionalista de pensar acerca de la cultura, como una actividad... algo que algunas personas hacen, o hacen hacer a otros, como un granjero que cultiva sus plantas para ennoblecer las semillas y enriquecer la cosecha” (Chan & Clegg, 2002, p. 266).

Según Morelos y Fontalvo (2014), existe varias definiciones de uso habitual e intelectual que tienen su raíz del vocablo cultura. Alfred Kroeber & Clyde K. Kluckhohn, antropólogos de renombre durante el siglo XX, compilaron y clasificaron en 1952 un libro célebre más de 250 acepciones del término, en las cuales explicitan algunas razones de diversidad a partir la conceptualización de la cultura, (Llanos Mónica, 2016). Resulta válido apuntalar que “para algunos, cultura es un término general que se emplea con dos acepciones claras. Por una parte, significa el conjunto de costumbres y realizaciones de una época o de un pueblo, y, por la otra, se refiere a las artes, la erudición y demás manifestaciones complejas del intelecto y la sensibilidad humana, consideradas en conjunto” (Chiavenato, I., 2009).

Otros investigadores son capaces de alcanzar otros niveles de análisis con mayor rigor y complejidad al ser capaces de establecer nexos y paralelismos entre concepciones abstractas y subjetivas con lo tangible y visible. “La cultura es la personalidad de una sociedad e incluye ideas abstractas, como valores y cuestiones éticas y objetos materiales y servicios, como automóviles, ropa, comida, arte y deportes, que son productos de la sociedad. En otras palabras, la cultura es la acumulación de significados, rituales, normas y tradiciones

compartidos por los miembros de una organización o sociedad” (Solomon, M., 2013).

La cultura en sí misma es un sistema estandarizado de valores, conocimientos, creencias, costumbres, hábitos, símbolos, significados compartidos y rituales cotidianos (Morgan, Gareth, 2002; Hatch, 1997; Solomon M., 2013) adquiridos generacionalmente por los miembros de un grupo (Llanos, Mónica, 2016) producto de las negociaciones surgidas en las experiencias y la convivencia en una realidad determinada.

El referente antropológico-social para cultura, evidencia que al ser un sistema estructurado por valores de carácter societal (vida y muerte, relaciones consanguíneas, religión, etnias de los miembros, etc.) va a responder a los intereses y necesidades de los individuos agrupados en comunidades de trabajo. Por ende, no puede verse ni expresarse de manera individual, dado que fue concebida para apreciarse y compartirse en términos de una colectividad a partir de las experiencias que han vivido cada uno de sus miembros por un largo período de tiempo y ello les permite tomar ventaja para afianzar los vínculos adquiridos y con ello, coordinar actividades sin la necesidad de establecer convenios explícitos en cada instancia (Toca y Carrillo, 2009).

Desde otras perspectivas, para la Sociología, cultura es el conjunto de estímulos ambientales que generan la socialización del individuo. Para la Filosofía, es el conjunto de producciones creativas del hombre que transforman el entorno y este repercute a su vez modificando aquel. La cultura es la base y el fundamento que identifica, existiendo desde que se es engendrado como aporte intelectual y material de nuestros progenitores (Promonegocios, 2021c).

A causa de la globalización, los estereotipos, el lenguaje, la comunicación intercultural y los avances tecnológicos, la cultura avanza siguiendo nuevas vertientes en comparación con el pasado (Kuper, Adam, 2002) y a su vez, alcanza connotación sus discrepancias e irregularidades con la sociedad y las organizaciones (Hofstede, Geert, 2003).

En estudios de antropología social, de sociología, de psicología social y organizacional, existe poco consenso en torno al significado del concepto. Los estudios organizacionales y gerenciales, por ejemplo, han atribuido de manera entusiasta el concepto de cultura a fuentes antropológicas y sociológicas. Para García y Dolan (1997), la cultura es “la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual.” Fleury (1989), reseña que: “cultura es un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominios.”

La cultura corporativa, suministra de un sistema de valores y fundamentos que establecen las filosofías y valores de dirección común con la aspiración de guiar a todos los empleados a adquirir el éxito, (Deal y Kennedy, 1992).

1.3 Origen y definición de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional nace, se materializa y se institucionaliza en conductas y acciones. Concretamente, ha sido definida como el conjunto de normas o mandatos aprendidos por los nuevos miembros, gracias a la conciencia que toman de lo que significa una conducta aceptable o una inaceptable, (Toca y Carrillo, 2009). De manera más evidente, hay quien la define como: “el pegamento que mantiene unida la organización y que incorpora valores, normas de conducta, políticas y procedimientos”, (Herbert, G., 2000).

El concepto de cultura organizacional o de propiamente cultura aplicado a la organización, es “un concepto amplio” (Jean & Yu, 2004, p. 79) y “complejo” (James y Connolly, 2009, p. 402), el cual no ha generado un consenso a razón de la intersección generada por diferentes disciplinas (Schein, E., 1990). Sus fundamentos tienen base en a los estudios de diversas investigaciones antropológicas culturales, originándose una amplia gama de teorías con diversa complejidad. Estos estudios destacaron los aspectos de la cultura de una sociedad

y sus efectos sobre el comportamiento, pero poco se ocuparon de las características culturales de las organizaciones (Garay, Rubén, 2009).

A partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo (1972) y un grupo de investigadores de la llamada Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración en Hawthorne, se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional. Mayo (1972), se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, llegando a la conclusión que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización, (García, Claudia M., 2006).

Desde esta perspectiva, Elton Mayo fue capaz de definir lo que denominó como organización informal de los grupos al inferir que en la formación de los patrones de interacción de los grupos, están implícitos elementos subjetivos que afectan el comportamiento grupal (Dávila, 1985).

En 1973, William Ouchi (1982) comenzó un estudio comparativo entre las empresas norteamericanas y las japonesas. Tomando como base las prácticas de dirección niponas y los principios de su cultura, examinó las posibilidades de transferir esas experiencias al contexto de las entidades norteamericanas, en aras de igualar o superar el liderazgo japonés en cuanto a calidad y funcionalidad de sus productos. De sus investigaciones infirió: "La cultura de la organización consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado para que un nuevo empleado pueda percibir su influencia."

Peters y Waterman (1982) realizaron una investigación en organizaciones calificadas como excelentes en un período completo de veinte años (de 1961 a 1980) y concluyeron en que los japoneses tenían una cultura original y que estas empresas se movilizaban alrededor de valores clave. A finales de los años 70, Pettigrew (1979), la describe como: "sistema de significados públicamente y

colectivamente aceptados, operando para un grupo determinado en un tiempo dado”.

Schwartz y Davis (1981) citado en Reyes y Moros ([a], (2019), dan otro enfoque y ven a la cultura organizacional como: “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización”.

Edgar H. Schein, uno de los autores más prolíficos en cuanto a la temática, la delimitó como: “el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir , pensar y sentir en relación con estos problemas” (Schein, 1988).¹ Dicho aporte, coincide con Martin & Siehl (1983) cuando puntualizaron: “la cultura es el comportamiento acostumbrado de las personas y la manera en cómo ven el mundo (historias, lenguaje y costumbres)”.

De los resultados obtenidos en estos primeros estudios, el interés por comprender a fondo la cultura y las posibilidades de invertir en ella, comienza a generalizarse. El tema comienza a instalarse en la agenda directiva en la década de los noventa, en la que empieza a verse al cambio cultural como una oportunidad para agregar valor y establecer ventajas competitivas. Para esta década, Leal (1991) y Freitas (1991) muestran sus contribuciones. El primero considera que: “La cultura organizacional caracteriza el conjunto de maneras tradicionales y habituales de pensar, sentir, decidir y reaccionar ante amenazas, oportunidades y problemas a los que se enfrenta una organización. Cultura organizacional es también un vínculo emocional que une a la organización, que la cohesiona. Está enraizada en

¹ Hasta la actualidad, esta definición es la más difundida y aceptada en los estudios de cultura organizacional y Schein la utiliza para escritos posteriores en relación con el tema.

los cimientos forjados por los fundadores de la organización, se nutre de sus héroes y mitos, de sus metáforas y de sus símbolos, y forma una memoria colectiva que se autoalimenta con los éxitos y fracasos de la organización en el pasado y en el presente de su estrategia.”

Por otro lado, Freitas (1991), politiza el concepto de cultura como: “Poderoso mecanismo de control, que sirve para conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, despreciando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión.”

En pleno siglo XIX, la cultura organizacional, dentro de las empresas está constituida por rutinas, normas, rituales, comportamientos, que han sido negociados e instituidos y que por tanto son productos de aprendizajes pasados exitosos que le siguen dando sentido al presente, promoviendo la estabilidad y el orden. (Abma, 2000)

En este sentido, Soria (2008) plantea que: “La cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción.”

A consideración de otros investigadores: “Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.” (Segredo, García y León, 2017)

Aún la cultura organizacional es un concepto que sigue sujeto a interpretación. Esta adversidad amerita tomar como punto de partida las diversas perspectivas sobre el término nacidas el cúmulo de investigaciones propuestos por estudiosos del tema a lo largo de la historia. Al tener plena convicción de la inexactitud actual a la hora de definir el término, se propone el siguiente cuadro para posteriormente elaborar un constructo integrador:

Cuadro 1.1: Concepto de Cultura Organizacional a partir de varios autores.

| Conceptos | Autor |
|--|--------------------------|
| "sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados, operando para un grupo determinado en un tiempo dado" | Pettigrew (1979) |
| "conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas que aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas que sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta." | Rocher (1979) |
| "conjunto dominante y coherente de valores compartidos y transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, slogan y anécdotas". | Peters y Waterman (1982) |
| El conjunto integral constituido por los utensilios y bienes de los consumidores, por el cuerpo de normas que rige los diversos grupos sociales, por las ideas y artesanías, creencias y costumbres. Ya se considera una muy simple y primitiva cultura o una extremadamente compleja y desarrollada, se esta en presencia de un vasto aparato, en parte material, en parte humano y en parte espiritual con el que el hombre es capaz de superar los concretos y específicos problemas que lo enfrentan. | Malinowski (1984) |
| "Es la que designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otra, dicho sistema es tras un análisis detenido de las características que considera la organización." | Robbins Stephen (1987) |
| "Un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas conjunturas, mercados, | Chiavenato (1989) |

| | |
|---|---|
| tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente.” | |
| “La cultura organizacional supone unas presunciones, unos valores, unos artefactos culturales que suponen tanto un control ‘invisible’ del comportamiento de los miembros de la organización, como un esquema de adaptación y supervivencia en las organizaciones y un esquema de transición y reproducción simbólica de las mismas “ | Calvo de Mora, (1991) |
| “un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano con características propias, con su propia cultura y con un sistema de valores. Todo ese conjunto de valores debe ser continuamente observado analizado e interpretado” | Chiavenato (1993) |
| “la cultura se refiere a la estructura profunda de las organizaciones, arraigada en los valores, creencias y premisas que son relativamente estables y son mantenidas por los miembros.” | Denison (1996) citado por Virtanen (2000) |
| “la cultura organizacional es reflejada entre un conjunto de individuos que trabajan juntos en equipo donde sus creencias, valores y principios, constituyen la percepción para evaluar y apreciar su desempeño” | Nosnik (2005) citado en De la Torre y Bustamante (2017) |
| “la cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidas por los integrantes de una organización” | Jones (2008) citado en De la Torre y Bustamante (2017) |
| “La cultura organizacional constituye el único factor que diferencia las empresas sostenibles, debido a la complejidad, singularidad y el silencio que se maneja, lo que hace que se vuelva muy difícil de duplicar o imitar” | Acevedo (2007), citado por Leite (2009) |
| “la piedra angular de cualquier proceso de gestión organizacional” | (Alvesson, 2010) |
| “La cultura organizacional se puede definir en el marco de las creencias colectivas, valores compartidos, valores culturales y la motivación entre otros. Es considerada como un factor crítico en el fomento e intercambio de conocimientos, reconociendo que las habilidades y la adquisición de conocimientos son compatibles por la interacción y el estímulo de miembros de la organización y el apoyo, colaboración, coordinación, y confianza para facilitar su intercambio” | (Shao et al., 2012) De la Torre y Bustamante (2017) |
| La cultura organizacional es el patrón de comportamiento observable de una comunidad u organización que emana de los valores compartidos, creencias y pensamiento. Los valores y comportamientos dan forma al entorno fisiológico y sociológico de una organización de una manera única y tienen una fuerte influencia en el proceso de toma de decisiones. La cultura organizacional se observa como un patrón de supuestos compartidos y aprendidos por un grupo | Chidambaranathan y RaniKumaresan, (2015). |

| | |
|--|---------------------------------------|
| La cultura organizacional es reflejada entre un conjunto de individuos que trabajan juntos en equipo donde sus creencias, valores y principios, constituyen la percepción para evaluar y apreciar su desempeño. | Arboleda y López (2017) |
| La cultura organizacional es el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la organización y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la institución. | Segredo (2017) |
| La cultura organizacional encierra un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, los cuales son el resultado de una construcción social constituida a través de símbolos y como tal deben ser interpretados. Dichos símbolos se encuentran determinados por el conjunto de normas, creencias, expectativas, mitos, valores, estilos de liderazgo, tipo de diálogo que se establece y que los individuos lo van incorporando en su práctica cotidiana dentro de la organización como el modo, más o menos correcto, de ser y de actuar dentro de ella. | Reyes y Moros [a] (2019) |
| La cultura organizacional es el conjunto de ideas generadas por la organización tales como: valores, principios, convicciones, opiniones, actitudes, conductas, políticas, normas, procedimientos, etc., que son aprendidas, compartidas y transmitidas por sus miembros a las próximas generaciones como elementos orientadores de la conducta institucional, determinando una manera de reaccionar homogénea, un patrón de comportamiento característico de los miembros de la organización, que consiste en un conjunto de maneras de actuar, pensar y de sentir que les es propio. | Müller, Roger Alberto et al. (s.f) |

Fuente: Elaboración propia.

Después del análisis realizado, para definir a la Cultura Organizacional, el autor propone el siguiente concepto: "Conjunto dominante y coherente de artefactos culturales, valores, procedimientos, creencias, códigos, símbolos y normas como un esquema de adaptación y supervivencia, que son formalizadas, aprendidas por un grupo de una organización y transmitidas a las próximas generaciones como parte de las maneras de actuar, pensar y de sentir que caracterizan a una organización y sus miembros."

1.4 Modelos e instrumentos como medidores de la cultura organizacional.

La medición de la cultura organizacional tiene sus orígenes en la antropología social, la psicología social y la psicología organizacional, empleando tanto enfoques cualitativos como cuantitativos (Patlán, J.; *et al.*, 2021). Algunos investigadores constatan que los antecedentes se sitúan a finales de la década de

los treinta del siglo XX, siendo Lewin, Lippit y White en 1939 los precursores en la utilización de conceptos tales como clima y normas de grupo para hacer alusión a la cultura en las organizaciones (Ramírez y Dávila, 2018).

Uno de los modelos más antiguos fue presentado por Harrison (1972). En este se describía los rasgos fundamentales que definen la cultura de una organización a partir de la gestión de una tipología con la orientación al poder, al rol, la orientación a la tarea y la orientación a las personas. Para la década de los ochenta la eficacia de las organizaciones se vinculó de forma directa con la cultura organizacional, por lo que su estudio representa una revelación en el mundo organizacional, las investigaciones comienzan a cobrar un carácter estrictamente científico y, por tanto, se empieza a considerar la cultura organizacional como una variable importante para el desempeño laboral del ser humano (Ramírez y Dávila, 2018). El trabajo de Hofstede (1980), se considera adelantado para su época al ser capaz de identificar rasgos que permitieron comparar culturas organizacionales entre diferentes países. Las variables de mayor relevancia, han sido la base de múltiples investigaciones posteriores sobre el comportamiento organizacional (Cancino y Mellado, 2019).

Al revisar las diversas escalas dirigidas al estudio de la cultura organizacional en la década de los ochenta del siglo XX, y otras que han trascendido a lo largo de la historia se encuentran el *Organizational Culture Inventory* de Cooke y Rousseau (1988), el *Survey of Organizational Culture* de Tucker, McCoy y Evans (1990), el *Hofstede's Organizational Culture Questionnaire* de Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders (1990), el *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* de Cameron y Freeman (1991) y Cameron y Quinn (1991), el *Harrison's Organizational Ideology Questionnaire (HOIQ)* de Sieveking, Bellet y Marston (1993), el *MacKensie's Culture Questionnaire* de MacKensie (1995), el *Organizational Culture Survey* de Denison y Neale (1996), el *Quality Improvement Implementation Survey (QIIS)* de Shortell *et al.*, (2000), el *Japanese Organizational Culture Scale* de Tang, Kim y O'Donald (2000), el *Practice Culture Questionnaire (PCQ)* de Stevenson (2000), el *Global Leadership & Organizational Behavior*

Effectiveness Survey (GLOBE) de House, Javidan, Hanges y Dofman (2004), el *Organizational Culture Profile* (OCP) de Sarros, Gray, Densten y Cooper (2005); el *Questionnaire on Organizational Cultures* de Mitrovic, Brubic-Nesic, Milisavljevic, Melovic y Babinokova (2014), el *Organizational Culture Assessment* de Pausuoliene, Simanskiene y Siksnylyte (2017), Pausuoliene, Simanskiene y Sksnylyte (2017); el de David, Valas y Raghunathan (2018); Scott, Mannion, la Escala de Diagnóstico de la Cultura Organizacional (EDCO) de Robles, Montes, Rodríguez y Ortega (2018), que han sido capaces de enriquecer y ampliar el estudio de la cultura en las organizaciones (Patlán, J.; *et al.*, 2021)¹.

De la revisión bibliográfica, se aprecia que los estudios de cultura organizacional de corte cuantitativo, se realizaron, principalmente, en Europa, América y algunos países de Asia. Por lo que los trabajos que refieren la medición de la cultura organizacional en América Latina y el Caribe, muchas veces asumen la adaptación de estos y otros modelos (Ramírez y Dávila, 2018). Las propiedades psicométricas reportadas por 20 modelos, algunos de los cuales fueron mencionados anteriormente, se resumen a continuación en la Tabla 1.1:

Tabla 1.1: Revisión de instrumentos extranjeros en cultura organizacional

| Instrumento | Autor, año y país | Índice de Fiabilidad >0.70 | Validez basada en el constructo | Validez basada en el contenido | Validez basada en el criterio |
|--------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|--|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Norm Diagnostic Index (NDI) | Allen y Dyer (1980) EUA | | | | |
| Organizational Beliefs Questionnaire | Peters y Waterman (1982) | | | | |
| Culture-Gap-Survey | Kilman y Saxton (1983) | X | X | | |
| Organizational Belief Questionnaire | Sashkin (1984) | | | | |
| Culture Inventory. (OCI) | Cook y Lafferty (1986) | X | X | | |
| Survey of Organizational Culture | Tucker McCoy y Evans (1990) | | | X | |

| | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|
| Culture Profile | . Caldwell y O'Reilly (1990-1991) | | | X | |
| Cultural Value (Should Be) Scale | Hofstede et al. (1990) | | X | X | |
| Organizational Culture Sacale (OCS) | Zamanou y Glaser. (1994) | | | X | |
| The FOCUS Questionnaire | Van Muijen et al. (1999) | | X | X | |
| The Organizational Culture Profile (OCP) | Ashkanasy, Broadfoot y Falkus (2000) Australia | X | X | X | |
| Cuestionario Armengol | Armengol (2001) | | | X | |
| Inventario de Cultura Organizacional Educativa (ICOE) | Rodolfo Marcone Trigo y Francisco Martín del Buey (2003) Chile | X | X | X | |
| Six Dimensions of Organizational Culture | Beugelsdijk, Koen y Nooderhaven (2006) | X | | X | |
| Competing Values Farmework | Cameron y Quinn (2006) | X | X | X | |
| Instrumento de medida de la cultura organizativa: un modelo confirmatorio en los hoteles españoles | Isabel Sánchez Quirós (2008) Madrid, España | X | X | X | |
| El Cuestionario de Identificación de la Cultura Organizacional de la Universidad (CICOU) | Tomás y Rodríguez Gómez (2009) España | X | | | |
| A Measure of Organizational Culture in Mental Health Clinics (OCMH) | Jeannette Waegemakersy Schiff (2009) EUA | X | X | X | X |
| Adaptación de Denison Organizational Survey | Bonavia, Prado y García Hernández (2010) España | X | X | X | |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|--|
| (DOCS) (1994, 2000) Denison y Neale. | | | | | |
| Escala de Cultura Organizacional Universitaria (ECOU) | Ferro Vásquez, Bernal Giraldo, Torres y Noriega Serrano (2012) Colombia, Bogotá | X | | X | |
| Instrumento brasileño para Evaluar la Cultura Organizacional | Ferreira et al. (2002) | X | X | | |

Fuente: Ramírez, E., & Dávila, E. (2018)

En consonancia con diversos autores, se reafirma que no existe un modelo perfecto de cultura organizacional, sin embargo, este debe contener variables cuantitativas y cualitativas que le proporcionen validez. El *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) de Cameron y Quinn (2006), será objeto de análisis en el capítulo siguiente.

1.5 El desempeño en las organizaciones

Toda entidad necesita en cierto período crítico el tiempo, ejecutar una evaluación del desempeño laboral para con los resultados del análisis, inferir en los resultados del trabajo de cada uno de sus empleados. De manera simplificada, el desempeño se entiende como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización” (García, María, 2001).

Si bien resultado no menos conocido, algunos investigadores consideran que los orígenes de medir el desempeño se remontan a inicios del siglo XIX, cuando Robert Owen patentó e implementó en su fábrica de New Lannark un novedoso sistema, el *silent motor*, un dispositivo formado por cubo con 4 de sus caras a color de manera que le permitía dar a conocer a sus empleados, el desempeño estimado de su labor del día anterior. En este sentido, Owen no tuvo muchos imitadores, ya que la mayoría de los empresarios optó por métodos menos personalizados.

Con el devenir del tiempo y el desarrollo tecnológico, las técnicas de tasar el desempeño sufrirán alteraciones y se ajustarán a los intereses históricos, políticos

y económicos de cada época. Representativos resulta los aportes de Frederick Taylor con su Administración Científica del trabajo en 1910 para lograr la mayor productividad posible sin tener en cuenta el valor propio de cada obrero y la referencia de Henry Ford con su teoría de la línea de montaje que priorizaba optimizar los tiempos de producción en su industria automotriz en 1930. Tales posturas representaban un retroceso en el proceso de la evaluación de desempeño puesto que se deja de lado el aspecto humanístico. Sin embargo, Elton Mayo (1920), con una serie de estudios (*Experimento Hawthorne*) demostró que los trabajadores más que un engranaje eran una parte importante de la empresa dado que el desempeño del empleado tendería a mejorar si se le hacía partícipe del proceso. Este nuevo enfoque más humanístico y revolucionario era capaz de obtener un aumento sustancial de la producción y dada su versatilidad, fue aceptado perfeccionado e incluido por la mayoría de los empresarios en su gestión empresarial.

David McClelland (1973), realiza otro aporte al concepto que posteriormente sentarán las bases para la implementación de las normas ISO 9000:2000 como parte de una de las ramas o aplicaciones del desempeño (Capuano, Andrea M.,2004). Actualmente, el desempeño es un término que se encuentra en estrecha relación con la gestión dentro de las organizaciones. Bravo (2018), plantean que el desempeño organizacional es: “la capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que está posee” (Bravo, 2018, p.23). Para Espinosa (2012) es el acoplamiento entre la gestión y los resultados alcanzados por la organización, a consecuencia de la combinación del desempeño interno y externo de la organización.

Robles, Pierina M. (2009) en su monografía: “Evaluación del Desempeño Laboral”, explica que la Administración del desempeño es un ciclo dinámico (ver Figura 1), con la capacidad de permitir el perfeccionamiento de la compañía como un ente integrado a través de sus 5 etapas:

- **Conceptualización:** La empresa tiene la capacidad de determinar el mejor método de rendimiento que se ajusta a sus metas propuestas.
- **Desarrollo:** la entidad inspecciona a partir de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño, la efectividad y variación del rendimiento existente a partir de los estándares ambicionados.
- **Implementación:** se realizan inspecciones periódicas del desempeño, sesiones de entrenamiento mediante mecanismos informales de monitorio, mientras que al empleado no se le permite tener dominio de su propio desarrollo del desempeño.
- **Evaluación:** mediante las medias, los indicadores de desempeño en todas las competencias son monitoreados para ver su incidencia sobre los objetivos propuestos.
- **Retroalimentación:** el empleado durante el proceso y después de la evaluación del desempeño debe tener conocimiento de las deficiencias señalada que le permitirán autogestionarse para el perfeccionamiento, no solo el propio sino también para el de la entidad en general.

Figura 1. Ciclo dinámico de la administración básica para implementación de un cambio.



Fuente: Evaluación del desempeño laboral. Robles, Pierina M. (2009)

A nivel internacional, se han perfeccionado y desarrollado diferentes metodologías y herramientas para medir el desempeño de las organizaciones que parten de enfoques objetivos o subjetivos. Sin embargo, hasta el momento no existe acuerdo respecto de un indicador generalizable para medir el desempeño (Gálvez *et al.*, 2014; Ricardo, 2016). Para evaluar el desempeño se presentan diferentes dimensiones y perspectivas, como: económica, financiera, de responsabilidad social y medio ambiental, de satisfacción de clientes, de procesos, de innovación

(Cross, 2012; Comas, 2013; Gómez y Ucieda, 2013; Filgueiras, 2013; Jacobo y Toledo, 2014; Ramos, 2015).

El desempeño organizacional comprende el conjunto de habilidades físicas y psicológicas (Robbins S., 2004) o toda aquella tarea que ejecuta un trabajador para desarrollarse en una empresa determinada (De la Torre y Bustamante, 2017). Del mismo modo, Chiavenato (2000), refiere que desempeño laboral es la búsqueda personal de cada trabajador en pos de alcanzar los objetivos propuestos por la organización y esto a su vez, forma parte de la estrategia organizacional para que cada empleado en lo individual contribuya a alcanzar los objetivos gerenciales. Acorde a este pensamiento, (Quintero, 2008), citado por (De la Torre y Bustamante, 2017), acota que de aquellos factores que recaen directamente sobre en el trabajador, tendrán repercusión en la buena atención al cliente que se pretende alcanzar como estándar.

Chiavenato (2004) enfatiza que las personas constituyen el recurso más valioso para las organizaciones. Por eso el efectivo desempeño del capital humano tiene incidencia en el proceso de alcanzar las pautas establecidas para el éxito institucional, de ahí la repercusión de la evaluación de los empleados dentro de la organización dado que dicha evaluación, permite determinar su aporte a la eficiencia organizacional.

1.6 Conclusiones parciales

1. Las organizaciones son grupos compuestas por personas, recursos y tecnología, que forman una estructura de relaciones de interacción tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro del entorno en la cual se desenvuelve, logrando así su propósito. Las que desarrollan una cultura, que determina, regula y moldea la conducta humana de los miembros de una organización. (Revilla, Percy y Meza, Richard, 2013)
2. La cultura organizacional es el conjunto dominante y coherente de artefactos culturales, valores, procedimientos, creencias, códigos, símbolos y normas como un esquema de adaptación y supervivencia, que son

formalizadas, aprendidas por un grupo de una organización y transmitidas a las próximas generaciones como parte de las maneras de actuar, pensar y de sentir que caracterizan a una organización y sus miembros y que influye en el desempeño de la organización aunque esto no ha sido cuantificado.

3. La medición de la cultura organizacional se ha llevado a cabo a lo largo de la historia a través de la implementación de diversos modelos e instrumentos. A pesar de la falta de consenso en materia de medición de la cultura organizacional, ningún modelo puede ser considerado perfecto y estos deben contener tanto variables cuantitativas y cualitativas que le proporcionen validez.
4. El desempeño es el resultado que se obtiene por la ejecución de tareas para el cumplimiento de metas, en la que interviene el esfuerzo de personas mediante el uso de recursos con que cuenta la organización, con el objetivo de ejecutar las mismas de forma eficaz y eficiente y por el cual es valorada la organización.

Capítulo II: Procedimiento para la evaluación de la cultura y su incidencia en el desempeño

2.1 Introducción

A partir de los hallazgos del marco teórico se expone el procedimiento para dar cumplimiento al segundo objetivo de la investigación en el objeto de estudio. El procedimiento propuesto, fue concebido y elaborado a partir de la adaptación de diversas bibliografías y revisión de trabajos investigativos consultados, apoyándose en herramientas conocidas y abordadas en la carrera de ingeniería industrial y en el medio empresarial cubano.

Objetivo del procedimiento:

Su objetivo general es dotar de una herramienta para el diagnóstico y análisis del estado de la cultura organizacional en las instituciones cubanas de servicios por la escasa divulgación de instrumentos de esta índole en el entorno organizacional vigente.

Principios en los que se sustenta el procedimiento:

- **Adaptabilidad:** Posibilidad de adaptarse a los otros procesos característicos de la organización, permitiendo tomar decisiones si se requieren en pos de realizar grandes estructurales y en los medios de ser necesarios.
- **Consistencia lógica:** A partir de la secuencia lógica de las diferentes fases y etapas, se interrelacionan coherentemente los diferentes aspectos y contenidos.
- **Integralidad:** Se implican diversas disciplinas del conocimiento, de modo que estas se relacionan directamente entre sí para el logro de los objetivos.
- **Creatividad:** Brinda la posibilidad de crear un ambiente participativo que propicie el despliegue de iniciativas y acciones si las instituciones así lo requieren.

Constituyen premisas para la aplicación del procedimiento:

- Compromiso de la alta dirección de las empresas interesada con el estudio y los resultados que este genere, como mecanismo decisorio para el logro exitoso de los objetivos trazados.
- Disponibilidad de la información y recursos necesarios para el cumplimiento eficaz de cada una de las metas propuestas.
- Preparación del equipo de trabajo que participara en el estudio debido a la relevancia de la familiarización previa con las herramientas y técnicas a aplicar.

2.2 Métodos y técnicas empleadas

En su acepción más general, el método es un modo de alcanzar un objetivo, la forma en que se organiza una actividad. Los métodos utilizados en la investigación se presentan a continuación:

Métodos empíricos

- **Observación directa:** el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno objeto de la investigación. El propósito de la observación es guiar el procedimiento, la manera de hacer y lo que se podrá obtener. El observador utiliza sus marcos de referencia, sus metas, sus prejuicios, su habilidad para la obtención información (Díaz Sanjuán, 2011).

Métodos teóricos

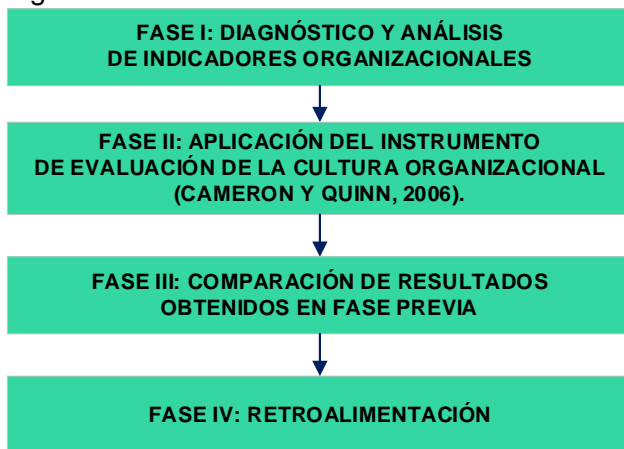
- Método inductivo-deductivo: conformado por dos procedimientos inversos: inducción y deducción. La inducción como forma de razonamiento, pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general. El razonamiento deductivo, ordena sucesos conocidos y mediante un sistema de enunciados extraen las conclusiones. La inducción establece generalizaciones a partir de lo común en varios casos y esa generalización, da paso a varias conclusiones lógicas, que se traducen en generalizaciones enriquecidas, por lo que inducción y deducción forman una unidad dialéctica. (Rodríguez y Pérez, 2017)

- **Método histórico-lógico:** lo histórico hace alusión al estudio del objeto en su trayectoria real a través de su historia. Lo lógico para revelar la esencia del objeto demanda los datos que le proporciona lo histórico. Lo lógico debe reproducir la esencia y no limitarse a describir los hechos y datos históricos. Estas ideas se resumen en que lo lógico es lo histórico liberado de la forma histórica. (Rodríguez y Pérez, 2017)
- **Análisis y Síntesis:** el análisis como procedimiento lógico posibilita la descomposición mental de un todo en sus partes, cualidades, propiedades y componentes. La síntesis es la operación inversa, que establece la interrelación de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad. El análisis y la síntesis funcionan como una unidad dialéctica (Rodríguez y Pérez, 2017).

2.3 Fases y etapas del procedimiento general

El procedimiento consta de cuatro fases que integran un grupo de herramientas y pasos para el diagnóstico, análisis y mejora a aplicar en la entidad que será objeto de análisis. El desglose de las etapas, se realiza en la Figura 2.1.

Figura 2.1: Procedimiento de la Incidencia de la Cultura Organizacional en Indicadores organizacionales.



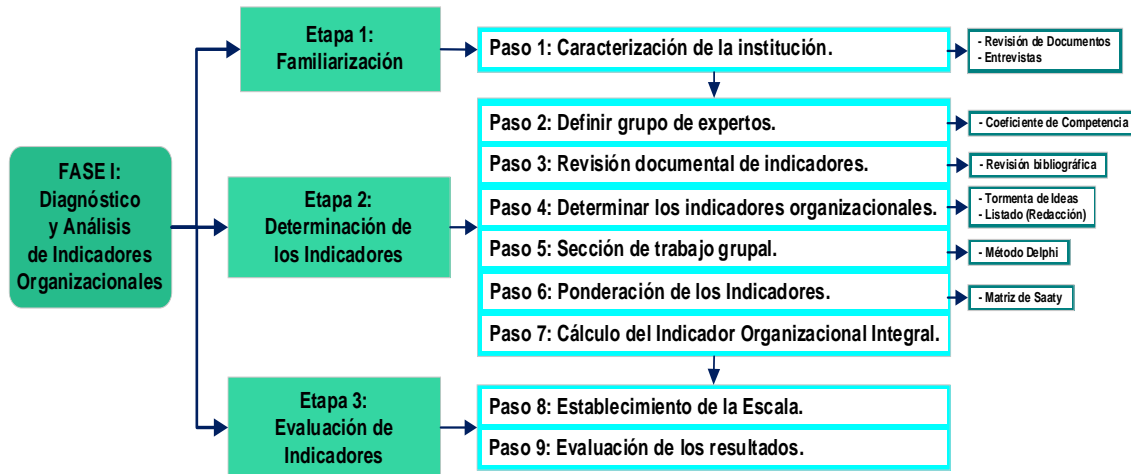
Fuente: Elaboración propia.

Fase I: Diagnóstico y Análisis de Indicadores Organizacionales

Esta fase se encuentra dividida en tres etapas y nueve pasos. Las acciones a desarrollar abarcan desde la familiarización con la organización hasta la evaluación de los indicadores organizacionales vigentes en la entidad en estudio.

La mayoría de las herramientas que se emplean son de amplio conocimiento dentro del sector de la ingeniería. Los datos resultantes de aplicar los ordenamientos se recopilan a través de herramientas informáticas para su posterior procesamiento. Todo el procedimiento se resume en la Figura 2.2.

Figura 2.2: Procedimiento para la Fase I.



Fuente: Elaboración propia

Etapa 1: Familiarización

Paso 1: Caracterización y clasificación de la institución

La primera acción que se ejecuta es el acercamiento y familiarización con la entidad objeto de análisis. En la etapa de familiarización se incluyen algunos de los elementos importantes y necesarios de la entidad y que forman parte del propio proceso de climatización y diagnóstico inicial, las normativas a seguir se exponen a continuación:

Reunión con el órgano de dirección: tiene como objetivo la explicación al órgano de dirección del trabajo que se quiere realizar y sus fines, así como la importancia de conocer el estado actual de la cultura organizacional dentro del organismo. Deben tener participación las organizaciones políticas y de masas (PCC, UJC, CTC).

Revisión documental: esta técnica, permite consolidar criterios a los autores para crear una base teórica, hacer relaciones entre trabajos, precisar ámbitos no explorados, establecer semejanzas y diferencias entre las indagaciones y las

ideas del investigador. La reseña de escritos se establece como la piedra angular de la organización sistemática de una investigación (Valencia López, 2021). En esta instancia, se emplea para conocer las características de la institución, su misión, visión, objetivos estratégicos y recopilar datos, que son de interés para facilitar la investigación.

Reunión con los trabajadores implicados: Esta reunión se realiza con todos los trabajadores que contribuirán con el estudio. La información acerca de los métodos de trabajo y objetivos de la investigación deben ser explicados a todos el personal con el fin de familiarizarlos con la actividad científica y así lograr cierto nivel de compromiso por parte de ellos. Este paso es de gran importancia ya que se pretende que los individuos de la entidad se consideren como parte de los avances y actividades de desarrollo que se realizan en ella, además de hacerles ver la necesidad de su cooperación activa debido al papel que juegan en el desarrollo del estudio. De esta forma es más fácil la obtención de la información para el investigador, así como la calidad y veracidad de los resultados.

Entrevistas: es la técnica con la que el investigador procura adquirir información de forma oral y personalizada. La entrevista permite el acercamiento directo a los miembros que conforman la realidad estudiada al acumularse respuestas objetivas tras realizar el set de preguntas y es idónea para captar opiniones, sensaciones y estados de ánimo de los entrevistados para facilitar la consecución de los objetivos propuestos (Murillo, 2021). Antes de conformarse el equipo de trabajo definitivo, el personal examinado será sometido a un proceso de entrevista.

Caracterización del área objeto de estudio: Una vez logradas las acciones precedentes, se procede a la descripción y familiarización de las actividades que se realizan. La caracterización del área objeto de estudio, se ejecuta en función de las trece variables (límite y frontera, medio o entorno, análisis estratégico, cartera de productos/ servicios, estudios de procesos empresariales, transformación, recursos empresariales, resultados retroalimentación y control, estabilidad, flexibilidad, inercia, jerarquía) que constituyen herramientas para caracterizar los sistemas (Hernández, Nariño, 2010).

Etapa 2: Determinación de los Indicadores

Paso 2: Definir grupo de expertos

Diversas investigaciones, muestran la necesidad de evaluar el grado de conocimiento y confiabilidad de los expertos, específicamente cuando se requiere recopilar información sobre la experiencia y el conocimiento de un grupo de personas relacionadas con el objeto de la investigación (Rodríguez Sánchez, 2017).

Para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencia de los expertos.

Para la determinación de la competencia de los expertos, se elabora una encuesta en la cual se le solicita una autoevaluación a los candidatos a expertos del nivel de conocimiento respecto a la esfera del conocimiento deseada y en un segundo momento, se le solicita completar una tabla patrón que muestra el grado influencia de los argumentos sobre el tema objeto de valoración.

El coeficiente K se calcula por la siguiente expresión (1):

$$(1) k = \frac{k_c + k_a}{2}$$

Los siguientes intervalos para definir la competencia de un experto se muestran en la Tabla 2.1:

Tabla 2.1: Nivel de competencia del experto

| Nivel de competencia | | |
|----------------------|-----------------------|--------------------|
| Alto | Medio | Bajo |
| $0,8 < K \leq 1$ | $0,7 \leq K \leq 0,8$ | $0,5 \leq K < 0,7$ |

Fuente: Burguet et al. (2019)

El coeficiente de conocimiento o información (K_c) que tiene el experto acerca del problema, se calcula sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1. Entre estas evaluaciones, hay nueve intermedias. El experto deberá marcar una cruz en la casilla que estime pertinente. El coeficiente de argumentación o fundamentación (K_a) de los criterios del experto, se determina como resultado de la sumatoria de los puntos obtenidos en

la tabla patrón (Tabla 2.2), orientándoles que escojan la fuente que han influido más en sus conocimientos sobre el tema a partir de los niveles establecidos (Burguet et al., 2019)

Tabla 2.2. Tabla patrón para calcular el coeficiente de argumentación

| Fuentes de Argumentación | Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios | | |
|---|---|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo |
| 1. Investigaciones teóricas y/o experimentales relacionadas con el tema. | 0.3 | 0.2 | 0.1 |
| 2. Experiencia obtenida en la actividad profesional (pregrado y postgrado). | 0.5 | 0.4 | 0.2 |
| 3. Análisis de la literatura especializada y publicaciones de autores nacionales. | 0.05 | 0.05 | 0.05 |
| 4. Análisis de la literatura especializada y publicaciones de autores extranjeros. | 0.05 | 0.05 | 0.05 |
| 5. Conocimiento del estado actual de la problemática en el país y en el extranjero. | 0.05 | 0.05 | 0.05 |
| 6. Intuición | 0.05 | 0.05 | 0.05 |
| Total | 1 | 0.8 | 0.5 |

Fuente: Burguet et al. (2019)

El Coeficiente de competencia K del experto obtenido al promediar las puntuaciones obtenidas, debe ser mayor que 0,7.

El grupo de expertos que ha quedado definido, a partir del cumplimiento de los requisitos prediseñados, debe comprometerse a brindar información útil y fiable, tener disposición para trabajar, participar en los procesos de evaluación, contribuir con cualquier experiencia necesaria, entre otras cuestiones que sean solicitadas (Bravo Macías, 2018). El cuestionario que se aplica, aparece en el Anexo 1.

Paso 3: Revisión documental de Indicadores

Para enriquecer el análisis previo, e incluso, socavar cualquier duda a efecto de cualquier imprecisión a la hora de delimitar los indicadores, se propone recurrir a la revisión bibliográfica. La consulta de materiales de índole nacional o internacional, debe hacerse desde una perspectiva estructurada y profesional. La información se presenta en multitud de formatos: libros, revistas, reportes técnicos,

normas, tesis e Internet. Se acota que el material empleado debe ser reconocido, lo que denota escoger fuentes que han sido revisadas cuidadosamente por expertos antes de su publicación (Gómez, Eduardo et. all., 2014).

Paso 4: Determinar los Indicadores organizacionales

Al término de las operaciones antecedentes, el equipo de expertos recogerá, mediante una sesión de Brainstorming o Tormenta de Ideas, un listado de los indicadores que definitivamente pasarán a la siguiente etapa. Se recomienda que el número oscile entre 10 y 25 indicadores en función del tipo de organización, para disminuir las adversidades de la gestión posterior (Hernández Nariño, 2010). Se revisa nuevamente las ideas acotadas en la lista de control, de manera de que no exista redundancia y se verifica la posibilidad de agregar otra nueva que pueda ser útil para el proceso. Al agotarse todas las posibilidades y llegar a un mutuo entendimiento, se confecciona un listado.

Paso 5: Sección de trabajo grupal

Durante la sección de trabajo grupal se debe garantizar la posibilidad de delimitar la cantidad de indicadores que realmente serán empleados en el estudio. Para ello, se necesita reducir el sistema de indicadores.

Reducir el sistema de indicadores

El listado resultante del Brainstorming, necesita ser sometido a procedimientos que garanticen su reducción para continuar el procedimiento solamente con los indicadores de mayor relevancia. Para este fin, el autor propone emplear el método Delphi. Esta herramienta, permite estructurar un proceso comunicativo de diversos expertos organizados en un panel. Su desarrollo necesita estar orientado a garantizar el anonimato, el establecimiento de procesos iterativos y la medida estadística de la respuesta de grupo (López, Ernesto, 2018).

El método Delphi no exige una cantidad fija de expertos dentro de una población determinada. El número de expertos depende de la naturaleza del panel; para un grupo homogéneo (muestra más pequeña), es conveniente entre 10 y 15 expertos, los grupos heterogéneos (estudios internacionales o en los que participan distintos

perfiles de expertos) pueden requerir hasta varios cientos de sujetos. La información no será apreciada como representativa si el número de expertos fuera inferior a 7.

El proceso iterativo se organiza en rondas o vueltas, mediante las que se lleva a cabo el estudio generalmente a través de cuestionarios. Sobre el número de rondas, expertos señalan que el procedimiento de intercambio puede continuar durante varias rondas, pero los resultados disminuyen y se estabilizan después de la tercera ronda. Por ende, no resulta insólito que la mayoría de aplicaciones del Delphi se desarrollen en dos rondas, usualmente en tres y rara vez en más. Las votaciones solo requieren dos valores: afirmativo vale uno, negativo vale cero. El coeficiente de concordancia (C_c), se calcula mediante la expresión (2):

$$(2) C_c = \left(\frac{1-V_n}{V_t} \right) \times 100$$

Donde:

V_n : votación negativa

V_t : votación total

El resultado del Coeficiente de Concordancia (C_c) es una puntuación en una escala de 0 a 1. Una vez establecido su valor, se seleccionan solamente aquellos componentes que cumplan la condición de que su coeficiente sea mayor a este valor prefijado. Estudios avanzados señalan que a partir de 0.8, se considera un valor alto de competencia experta (López, Ernesto, 2018).

Paso 6: Ponderación de los Indicadores

En este paso pueden sugerirse diferentes métodos o técnicas para efectuar la ponderación y con ellas determinar los coeficientes de las prioridades. El autor no recomienda el Triángulo de Fuller a estas instancias porque su precisión depende de ser capaz de escoger correctamente al experto dado que solo necesita de la intervención y opinión de un solo decisor. De hacerse se puede corroborar que existirá incongruencias con las apreciaciones de otro experto si por seguridad se quisiera tener una segunda opinión al respecto. Para evitar estos inconvenientes, se recomienda el uso del Método de Saaty o Proceso Analítico de Jerarquía (AHP).

El método AHP está basado en la evaluación de diversos criterios críticos de un problema en una estructura jerárquica, reduciendo las decisiones complejas a una serie de comparaciones que permiten la jerarquización de los diferentes aspectos (criterios) evaluados. Esta metodología se utiliza para resolver problemas en los cuales existe la necesidad de priorizar distintas opciones y posteriormente decidir cuál es la opción más conveniente.

Su ejecución requiere definir los criterios de decisión en forma de objetivos jerárquicos. La jerarquización se estructura en diferentes niveles: iniciándose en el tope con la definición del objetivo principal del proceso de jerarquización, luego se definen los niveles intermedios (criterios y subcriterios a evaluar) y finalmente, en el nivel más bajo se describen las alternativas a ser comparadas (Taoufikallah, A., 2021). Por ejemplo, en una escala de [1;9], los valores 2, 4, 6 y 8 se utilizan cuando no se puede definir con claridad la preferencia entre los factores. Estos son valores intermedios de preferencia (Osorio, J.C. y Orejuela, J.P., 2008).

Lo siguiente es evaluar (pesar) los diferentes criterios, subcriterios y alternativas en función de su importancia correspondiente en cada nivel. Criterios cualitativos y cuantitativos pueden ser comparados usando juicios informales para obtener los pesos y las prioridades. Posteriormente, en una matriz de juicios, un vector de prioridad es calculado y usado para otorgar el peso relativo a los indicadores es su relación con los objetivos trazados (Taoufikallah, A., 2021)

Paso 7: Cálculo del Indicador Organizacional Integral

A la hora de formular un indicador integral pudieran encontrarse diversas propuestas para hacerlos. Se propone la expresión (3) en aproximación a Hernández Nariño (2010) y Rodríguez Sánchez (2017) que ha sido adaptada acorde a la necesidad de encontrar un valor universal para la evaluación de los indicadores organizacionales. El Índice Organizacional Integral se calcula por la expresión:

$$(3) IOI = \frac{\sum_1^Q P * V_j}{5 \sum_1^Q V_j}$$

Donde:

IOI: Indicador Organizacional Integral

Vj: peso asignado a cada indicador

P: Comportamiento de cada indicador

Q: cantidad de indicadores a integrarse al índice.

La escala utilizada es de 1-5, tomando la tendencia de los indicadores precedentes estudiados. El índice integral posibilitará la evaluación de un número relevante de indicadores organizacionales. El poder contar con este indicador, brinda la posibilidad de contar con un instrumento que puede ser el punto de partida en el diagnóstico de la organización y al mismo tiempo un referente para retroalimentación (Hernández Nariño, 2010).

Paso 8: Establecimiento de la escala

Alcanzada esta secuencia del procedimiento, se establece una escala que permita evaluar el valor del índice integral obtenido. De la propuesta de Rodríguez Sánchez (2017), a partir de referentes anteriores, se propone asumir la siguiente escala con los rangos:

- [1.00-0.90) será considerado excelente
- [0.90-0.80) será considerado bueno
- [0.80-0.60) será considerado regular
- [0.60-0.30) será considerado malo
- [0.30-0.00] será considerado pésimo

Paso 9: Evaluación de los resultados

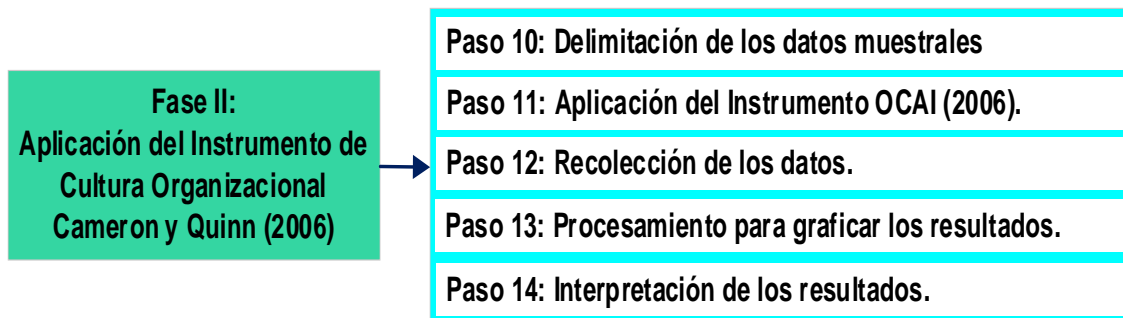
El resultado obtenido, será evaluado a partir de la escala prefijada. Si el valor del Índice Organizacional Integral, se encuentra dentro de la escala de bueno o excelente, a partir de la escala manejada, se puede inferir en que no hay necesidad de recurrir a los aspectos de mejora.

Fase II: Aplicación del Instrumento de Cultura Organizacional

En esta fase que se encuentra conformada por cinco pasos, se debe ejecutar el cuestionario: *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) desarrollado y readaptado por Cameron y Quinn en 2006. Este instrumento de corte cuantitativo,

propone analizar la cultura organizacional desde dos dimensiones: primera, estabilidad versus flexibilidad, revisando si la organización considera más importante el orden y el control (estabilidad) o el dinamismo y la discreción; es decir si tiende a ser cambiante y adaptable, o estable, predecible y mecanicista. La segunda revisa si la empresa tiene más orientación externa o interna, es decir, hacia los clientes, competidores, proveedores y el entorno en general; o hacia sus colaboradores y procesos. El instrumento permite identificar cuatro tipos de cultura (Gálvez y García, 2011). La secuencia propuesta a seguir, se exhibe en la figura 2.3:

Figura 2.3: Procedimiento para la Fase II: Aplicación del Instrumento de Organizacionales.



Fuente: Elaboración propia.

Paso 10: Delimitación de los datos muestrales

De acuerdo con los criterios emitidos por diversos investigadores consultados por Rodríguez Sánchez (2017), cada investigación requiere de la selección de algún tipo de muestra para recolectar los datos por lo que para ello es necesario realizar las actividades siguientes:

- Definir la población.
- Identificar el marco muestral del cual se seleccionará la muestra.
- Determinar el número de elementos que se van a incluir en la muestra.
- Seleccionar el procedimiento de muestreo.
- Completar el tamaño de muestra.

Se entiende por población al conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Una vez que se ha definido cuál será la unidad de

muestreo/análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados (Hernández Sampieri, 2014).

Para el proceso cuantitativo, la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población (en el sentido de la validez externa que se comentó al hablar de experimentos). El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa (Hernández Sampieri, 2014).

Para seleccionar la muestra, el primer paso es definir la unidad de muestreo/análisis (individuos, organizaciones, periodos, comunidades, indicadores). Para que posteriormente se delimiten las características de la población. Muchos investigadores no describen lo suficiente las características de la población o asumen que la muestra representa automáticamente a la población. Es preferible entonces, establecer claramente las características de la población, a fin de delimitar cuáles serán los parámetros muestrales. El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa (Hernández Sampieri, 2014).

A la hora de obtener una muestra representativa López (2021), recalca que existen ciertos aspectos que el investigador debe conocer de antemano, entre esos aspectos, las características de una muestra representativa:

- **Tamaño suficientemente grande:** Cada muestra es una cota de datos inferior a la población. Ahora bien, para que una muestra estadística sea representativa deberá ser lo suficientemente grande como para considerarse representativa. Eso sí, no siempre a mayor tamaño la muestra es más representativa.
- **Aleatoriedad:** La selección de los datos de una muestra estadística debe ser aleatoria. Es decir, debe ser totalmente al azar. Si en lugar de realizarlo al azar, realiza un proceso de selección de datos planificado, se está introduciendo un sesgo a la obtención de datos. Por tanto, para

evitar que la muestra sea sesgada y, por tanto, conseguir que sea una muestra representativa, se debe hacer una selección aleatoria.

Tipos de muestras

El muestreo se clasifica en dos grandes grupos. Unos son los probabilísticos, basados en el fundamento de equiprobabilidad. Utilizan métodos que buscan que todos los sujetos de una población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados para representarla y formar parte de la muestra, generalmente son los más utilizados por que buscan mayor representatividad. En los métodos no probabilísticos se seleccionan cuidadosamente a los sujetos de la población utilizando criterios específicos, buscando hasta donde sea posible representatividad. Aun así, no se utilizan para la inferencia de resultados sobre la población (Alerta, 2021).

Métodos probabilísticos:

- Muestreo aleatorio simple: Para aplicar esta técnica se deben conocer todos los elementos que conforman la población; a cada uno de los sujetos se le asigna un número correlativo y luego a través de cualquier método del azar se va seleccionando cada individuo hasta completar la muestra requerida. Para la selección se pueden utilizar diferentes técnicas, que van desde una tabla de números aleatorios impresa o producidos por opciones informatizadas como una calculadora u hoja de cálculo.

- Muestreo aleatorio sistemático: Para este tipo de muestreo se debe conocer la población y de igual forma se deben numerar todos los elementos. La primera unidad de análisis se elige por azar; las siguientes unidades se toman, sistemáticamente. Un problema puede ser el error sistemático en la selección cuando se da regularidad en el ordenamiento. Al elegir a los miembros de la muestra con una periodicidad constante se puede introducir una uniformidad que no existe en la población.

- Muestreo aleatorio estratificado: En este método se divide a la población en estratos o subgrupos menores, parecidos internamente respecto a una

característica, pero heterogéneos entre ellos, diferenciándolos por una variable que resulte de interés para la investigación. Cada estrato se considera como una población de forma independiente y dentro de ellos se puede utilizar el muestreo aleatorio simple o el estratificado para elegir los elementos que formarán parte de la muestra, buscando que todos los estratos estén representados.

La distribución de la muestra en los diferentes estratos se puede hacer a través de tres tipos afijación:

- Afijación simple: cada estrato tiene igual número de unidades de estudio.
 - Afijación proporcional: la asignación del tamaño del estrato se hace de acuerdo con la proporción que representa el estrato con respecto a la población.
 - Afijación óptima: es más completa pero más compleja, porque se tiene en consideración la proporción y la desviación típica.
- Muestreo aleatorio por conglomerados (racimos): El muestreo por conglomerados se usa cuando se tiene población muy grande y dispersa. Este consiste en reunir a los individuos en un grupo que forman un elemento (hospitales, universidades, escuelas), que tienen a la vez unidades de análisis dentro de ellos (pacientes, médicos, enfermeras), posee la característica de ser diferentes al interior del grupo y homogéneos entre sí.

Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación por encuestas en donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población, estas variables se miden con instrumentos de medición y se analizan con pruebas estadísticas para el análisis de datos en donde se presupone que la muestra es probabilística, donde todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos (Hernández Sampieri, 2014).

Se emplea la expresión (4) para estimar muestras en una población finita, pues se conoce el número de individuos que conforman la población. Dicha expresión es la siguiente:

$$(4) n = Z_{\alpha}^2 + \frac{Npq}{i^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 pq}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra (valor a calcular).

N: tamaño de la población

Z: valor por debajo de la curva normal correspondiente a un nivel de confianza establecido (se propone un nivel del 95% con $Z = 1,96$).

p y q: probabilidades de escogencia, (se recomienda un valor de 50% común a ambos, para obtener una muestra lo más grande estadísticamente permisible).

i: error previsto para el cálculo de cualquier parámetro de la información muestral, (se propone escoger un valor del 10 %).

El autor considera que el muestreo sea aleatorio estratificado proporcional, lo que da la posibilidad que cualquier miembro de la organización sea seleccionado y los estratos se conformaran por área de la organización lo que garantiza que estén bajo iguales condiciones de trabajo.

Paso 11: Aplicación del instrumento OCAI (2006)

En la actualidad existe una extensa gama de pruebas o inventarios desarrollados por diversos investigadores para medir un gran número de variables específicas, como la inteligencia, la personalidad en general, la personalidad autoritaria, el razonamiento matemático, el sentido de vida, la satisfacción laboral, el tipo de cultura organizacional, el estrés preoperatorio, intereses vocacionales, la jerarquía de valores, la lealtad a una marca de algún producto, etc. Estas pruebas, sin importar qué variable sea medida, se pueden obtener de manera relativamente rápida datos sobre las variables.

Sus ventajas radican en lo poco costosa su aplicación individual, que por su facilidad de analizar, comparar y responder, pueden administrarse a un considerable número de personas y al mismo tiempo, darles a los individuos la posibilidad de conservar el anonimato. Por lo general, debe disponerse de versiones previas para escoger o tener una base en torno a estas. Estos cuestionarios, tienen su propio procedimiento de aplicación, codificación e interpretación y para trabajar con ellas se deben acceder a diversas fuentes

secundarias y terciarias, centros de investigación y difusión del conocimiento, responsables de su expansión (Hernández Sampieri, 2014).

El inconveniente más exigente que se presenta es que la mayoría de estas, han sido desarrolladas en contextos muy diferentes al latinoamericano, y en ocasiones su utilización puede ser inadecuada, inválida y poco confiable. Cuando se utilice como instrumento de medición una prueba estandarizada, es conveniente que se seleccione una prueba desarrollada o adaptada por algún investigador para el mismo contexto de nuestro estudio y que sea válida y confiable. En el caso de que se elija una prueba diseñada en otro contexto, es necesario adaptarla y aplicar pruebas piloto para calcular su validez y confiabilidad, así como ajustarla a las condiciones de la investigación. El instrumento o prueba debe demostrar que es válido y confiable para el contexto en el cual se va a aplicar (Hernández Sampieri, 2014).

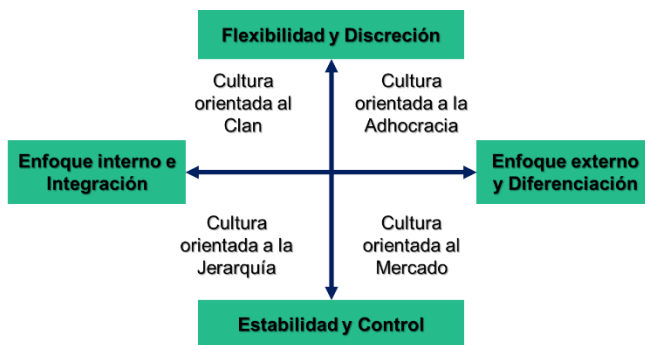
Por lo general, gran parte de las pruebas estandarizadas, requieren de un entrenamiento considerable y un conocimiento profundo de las variables por parte del investigador que habrá de aplicarlas e interpretarlas. No se pueden aplicar con superficialidad ni sin distinción. Además está el recalcar que aplicar, codificar, calificar e interpretar las pruebas estandarizadas exige una máxima disposición si se desea la efectividad y validez del mismo.

El instrumento: *Organizational Culture Assessment Instrument* OCAI (2006)

Existen diferentes métodos e instrumentos como los de Denison (1990) y *Hosftede* (1991), solo para citar algunos, que permiten evaluar la cultura organizacional. Sin embargo, para la ejecución de las operaciones en este nivel, el autor considera pertinente la propuesta de *Cameron y Quinn* (2006) quienes se basan en el modelo conocido como *Competing Values Framework* (CVF), para el estudio de la cultura organizacional. El propósito general de este modelo permite diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de la organización sometida al procedimiento, identificando cuatro grandes clases o tipos de cultura dominantes: Clan, Adhocracia, Jerarquía y Orientada al Mercado.

El modelo CVF muestra además si la organización tiene características predominantes en cuanto al grado de flexibilidad ante los cambios del entorno de parte de sus miembros; o, por el contrario, si la organización está predominantemente orientada a la estabilidad y control frente a los cambios. Basándose en estos razonamientos, *Cameron & Quinn (2006)* conciben un instrumento al que denominan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*, que es básicamente un cuestionario que incluye seis ítems principales (características dominantes, liderazgo organizacional, estilo gerencial, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito), cuya suma indica la orientación general de la cultura organizacional siendo muy útil para implementar, interpretar y medir ciertos fenómenos organizacionales a la luz del modelo CVF (Ibarra et, al., 2019).

Figura 2.4: El modelo Competing Values Framework (CVF)



Fuente: Cameron y Quinn (2006)

Tal como afirmaron *Cameron & Quinn (2006)*, la estructura jerárquica, la aplicación y el cumplimiento de las normas son muy eficaces en condiciones ambientales relativamente estables y permiten la maximización de la producción de bienes y servicios. Este proceso interno de jerarquización corresponde también a un intento de formalización que busca sobre todo la eficiencia y los logros económicos, lo que limita mucho las capacidades cognitivas y motivacionales de los individuos, limitando a su vez en gran medida el entendimiento y la implementación de la sostenibilidad en la organización. El enfoque jerárquico se centra más en la reducción de costos para hacer más eficaces los procesos, que en el logro de una sostenibilidad organizacional. Sus objetivos, tienen que ver

mucho más con el aumento del margen de ganancias y no con la problemática ambiental o los impactos sociales, culturales y económicos que cause en las comunidades

La cultura orientada al clan centra casi todo su peso en las relaciones interpersonales, los empleados, el desarrollo humano y la creación de un ambiente de trabajo aceptable para todos. Este tipo de cultura reconoce las estructuras informales y la necesidad de alinear la propagación de los objetivos y la resolución de los problemas. Las organizaciones dominadas por una cultura de tipo clan, pondrán mayor énfasis en el desarrollo personal interno, el aprendizaje y la capacidad de creación en su búsqueda de la sostenibilidad. Lo que sugiere que una organización que prioriza las relaciones humanas, acepta su responsabilidad para contribuir al proceso de renovación y actualización del conocimiento humano y es un fuerte promotor de la igualdad de oportunidades y diversidad en el trabajo como principios básicos.

La cultura orientada al mercado, amplía la perspectiva concebida del medio ambiente externo y trata de organizar los sistemas de forma racional mientras se afronta a las variables y demandas del ambiente externo; haciendo énfasis en el uso eficiente de los recursos, la planificación y el establecimiento de metas, la adecuación de estructuras organizacionales para ser aumentar su competitividad. La búsqueda de la eficiencia en los recursos utilizados la hace más proclive a encaminarse a la sostenibilidad, ya que en general los gerentes se hacen conscientes del impacto de estos ahorros en la reducción de costos, pero a su vez están muy conscientes del impacto que esto causa en el medio ambiente externo en relación con el aumento de la competitividad en el mercado.

En la adhocracia como una forma de cultura organizacional, se resalta la importancia del medio ambiente externo en la estructura, comportamiento y estilo de vida de las organizaciones. Estas organizaciones abiertas son en general tendientes al aprendizaje y la evolución; reconocen a un amplio medio ambiente socioeconómico, lo que los hace muy sensibles a los cambios en ideas y tendencias morales y éticas de estos. Estas organizaciones, tendrán un

acercamiento más efectivo a las ideas de la sostenibilidad, especialmente con la de que las organizaciones no se pueden separar del medio ambiente que los rodea, por lo que la búsqueda de beneficios no puede centrarse en la obtención de ganancias económicas sino en el desarrollo social y económico de las comunidades con un respeto intrínseco por los recursos naturales y culturales de las mismas (Ibarra et, al., 2019).

El Anexo 2, presenta estos tipos de cultura de acuerdo con los valores y prácticas competitivas prevaletes en las empresas.

Metodología del Modelo

El propósito de la OCAI reside en evaluar seis dimensiones clave de la cultura de la organización. Por criterio unificado, no existen contestaciones correctas o incorrectas para estos ítems pues se sobreentiende que cada organización produce y concibe su sistema de respuestas acorde a su propia realidad. Por lo tanto, se le pide ser tan preciso como sea posible para responder a las preguntas de modo que su diagnóstico cultural resultante será tan preciso como sea posible.

Cada dimensión evaluada en el OCAI consta de cuatro alternativas, con las que se trabajará para dividir 100 puntos entre estas alternativas en función del grado en que cada alternativa es similar a su propia organización. De un mayor número de puntos a la alternativa que más se asemeja a su entidad. Por ejemplo, si para el primer apartado el ponente, tiene la certeza de que la alternativa A es muy similar a su organización, la variante B y C son algo similares, y alternativa D es poco similar, es posible dar 55 puntos a A, a 20 puntos de a B y C y cinco puntos a D. Al verificar debe apreciarse que la sumatoria del total en este apartado sea igual a 100 puntos.

A diferencia de su predecesor, en la etiqueta “Ahora”, se refiere a la cultura, tal como existe hoy en día. Después de completar el “Ahora”, encontrará las preguntas repetidas en una partida de “Preferido” y para responder, las respuestas a estas preguntas deben basarse en cómo se percibiría como más favorable a partir del criterio propio en el futuro cercano (alrededor de cinco años, por ejemplo) (Ibarra-Michel, J. P, et, all., 2019).

El valor total de la cultura clan se obtiene sumando los puntos atribuidos a las respuestas “a” en las cuatro preguntas; el valor de la cultura adhocrática, de la suma de las repuestas “b”; la cultura de mercado, de la suma de las repuestas “c”; y la cultura jerárquica, de la suma de las respuestas “d” como se muestra a continuación:

Valor de la cultura clan: $(a1+a2+a3+a4) = P1$

Valor de la cultura adhocrática: $(b1+b2+b3+b4) = P2$

Valor de la cultura de mercado: $(c1+c2+c3+c4) = P3$

Valor de la cultura jerárquica: $(d1+d2+d3+d4) = P4$

En el Anexo 3 se puede apreciar el instrumento OCAI de Cameron y Quinn (2006).

Paso 12: Recolección de los Datos

Los resultados del OCAI se pueden procesar en las Hojas de Cálculo de Microsoft Excel, al concentrarse las respuestas de los encuestados se deben obtener promedios simples, para ejecutar el paso que le sucede.

Paso 13: Procesamiento para graficar los resultados

Las respuestas obtenidas por los promedios simples se pueden convertir en gráficas (se aconseja aplicar funciones trigonométricas) para que se logre mostrar la orientación en alguno de los cuadrantes establecidos por *Cameron & Quinn* (2006). Las gráficas muestran los resultados totales de las respuestas a los seis temas contenidos en el instrumento, divididas en lo que se presenta en un momento de aplicarlo y en tempo posterior (dentro de cinco años en adelante, por ejemplo).

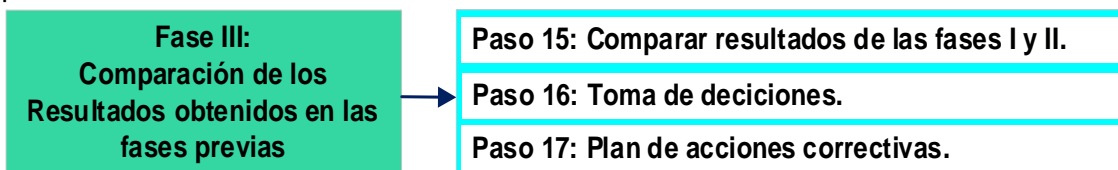
Paso 14: Interpretación de los resultados

La información de la observación de los gráficos junto a otros datos recopilados, son factibles para mostrar el tipo de cultura dominante que permiten emitir las consideraciones al respecto en relación con los objetivos de la investigación.

Fase III: Comparación de los resultados obtenidos en las fases previas

El procedimiento que se sigue para la Fase III, se describe en la figura 2.6:

Figura 2.5: Procedimiento para la Fase III: Comparación de Resultados de las fases previas



Fuente: Elaboración propia.

Paso 15: Comparar resultados de las fases I y II

En este paso, se toma el valor numérico del Índice Organizacional Integral y su demarcación en la escala (desde excelente hasta pésimo) para inferir sobre la idoneidad del tipo de cultura resultante de la Fase II.

Paso 16: Toma de decisiones

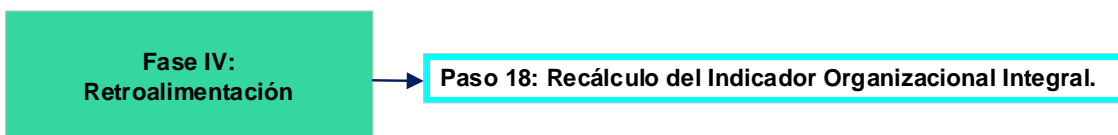
Según la escala que se propone, el Índice Organizacional Integral será evaluado desde excelente hasta pésimo. Un valor que oscile entre excelente y bueno, denotará que el tipo de cultura establecido por la aplicación del instrumento OCAI es el idóneo para la entidad y culmina el procedimiento. Si por el contrario, el valor oscila entre regular y pésimo, el resultado que se compara con el tipo de cultura obtenido, indica la necesidad de recurrir al siguiente paso.

Paso 17: Plan de acciones correctivas

Para cuando el valor de la escala se encuentra en el rango de regular y pésimo, se necesitará ejecutar acciones que subsanen la afectación encontrada. Para ello, se ejecutará un plan de acciones correctivas que debe definir acciones a tomar, el responsable, los implicados, los recursos y el tiempo en que se deberá cumplir. Luego se reúne al grupo de expertos y se pide una propuesta de cambio de cultura organizacional, lo que se simplifica en emigrar a uno de los otros tipos de cultura propuestos en el instrumento de *Cameron y Quinn* (2006). En el Anexo 4, aparece la plantilla del documento con el que se puede trabajar en este paso.

Fase IV: Retroalimentación

Figura 2.6: Procedimiento para la Fase IV: Retroalimentación.



Fuente: Elaboración propia.

Paso 18: Recálculo del Indicador Organizacional Integral

Una vez transcurrido un tiempo (de seis meses a un año), se recomienda repetir de nuevo el procedimiento. Si esta vez el indicador queda dentro de la escala de los positivos, significa que el plan de acciones correctivas fue exitoso y permitió subsanar la deficiencia. Si el resultado de ese indicador es desfavorable, muestre que necesariamente se debe volver a cambiar el tipo de cultura e incluso, debiera considerarse un cambio de cultura organizacional, de sus aspectos, tradiciones y símbolos.

2.4 Conclusiones parciales

1. Para la evaluación de la incidencia de la cultura organizacional en indicadores de desempeño organizacionales, se elaboró un procedimiento de cuatro fases y dieciocho pasos, que utiliza técnicas y herramientas.
2. El procedimiento propuesto se basa en la utilización del cuestionario de *Cameron y Quinn (2006)* para la evaluación de la cultura el cual debe ser adecuado a las condiciones de la organización, previo el inicio de la investigación.
3. Para la elaboración del procedimiento se utilizaron herramientas propias de la Ingeniería Industrial como trabajo grupal, entrevistas, cuestionarios entre otros, lo cual hace factible su aplicación en otros objetos de estudio.

Conclusiones

1. La cultura organizacional ha sido definida por diferentes autores, no existiendo una definición única al respecto, la revisión realizada permitió determinar que los términos más utilizados para ello son valores significados compartidos, símbolos, creencias, rituales, ellos condiciona el comportamiento de las personas en las organizaciones e influyen en los niveles de desempeño que esta obtenga, pues facilita la gestión, y hace ágiles en el proceso de solución de problemas y toma de decisiones, entre otros,
2. La cultura ha sido evaluada con indicadores cualitativos generalmente y a través de cuestionarios que clasifican la misma en diferentes tipos, aunque esta no ha sido la única vía, existe investigaciones que la han evaluado a través de valores o algunos comportamientos esperados.
3. El procedimiento propuesto consta de cuatro fases y 18 pasos lo que permite vincular el tipo de cultura según los criterios de *Cameron & Quinn* (2006) y el nivel de desempeño de la organización.
4. Para elaborar el procedimiento se utilizaron técnicas de trabajo grupal con un grupo de expertos de la organización

Recomendaciones

1. Aplicar el procedimiento propuesto una vez se creen las condiciones en el objeto de estudio lo que permitirá evaluar la factibilidad del mismo.
2. Aplicar de forma sistemática el procedimiento en busca de perfeccionar el mismo y la adecuación de las herramientas propuesta a las condiciones del territorio
3. Extender a otras instituciones y empresas del territorio la aplicación del procedimiento para realizar su validación y contribuir a la mejora del desempeño a partir de la consolidación de la cultura organizacional.
4. Divulgar y socializarlo el procedimiento para contribuir a la consolidación de la cultura organizacional cumpliendo con ello un reclamo del Sistema de Gestión de Dirección cubano (Decreto Ley 281).

Referencias bibliográficas

ABMA, T. Fostering learning-in-organizing through narration: Questioning myths and stimulating multiplicity in two performing art schools. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (2): 211-231, 2000.

ALVESSON, M. Organizational Culture: Meaning, Discourse, and Identity. En: The handbook of organizational culture and climate. 2da Ed. California, 2010. p. 27.

ARBOLEDA POSADA, G. I. y LÓPEZ RÍOS, J. M. Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá. *Rev Cienc Salud*, 15 (2), 2017.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Dictionary of Marketing Terms American Marketing Association [en línea], 2021 [fecha de consulta: 11 noviembre 2021] Disponible en: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php/>

BONAVÍA MARTÍN, T. PRADO GASCÓ, V. y BARBERÁ TOMÁS, D. Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison. *Psicothema*, 21 (4): 633-638, 2009.

BURGUET LAGO, Ivone, RÓDRÍGUEZ RABELO, Alexander y JORGE CHACÓN, Dislayne. Aplicación de tecnologías para la determinación de la competencia de los expertos. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas* [en línea], 2019, vol. 13, no. 1. [fecha de consulta: 11 noviembre 2021]. Disponible en: <http://rcci.uci.cu/> ISSN 2227-1899

BURKI, S. J. y PERRY, G. E. Beyond the Washington Consensus: Institutions Matter. Washington DC, World Bank, 1998.

CALVO DE MORA, J. ¿Conocimiento del clima o la cultura en las organizaciones: qué hacer? En: Actas de las Jornadas de Estudio sobre el Centro Educativo: nuevas perspectivas organizativas. 1991. 112 p., Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4658934&orden=1&info=link>

CAMERON, Kim S. y QUINN., Robert E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework. First Edition. School of Business Administration, University of Michigan, NJ: Prentice Hall, 1999, 12 p.

CAMERON, Kim. S. y QUINN, Robert E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Revised Edition. 989 Market Street, San Francisco, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, The Jossey-Bass Business & Management Series. 2006, pp. 259, ISBN: 13 978-0-7879-8283-6.

CANCINO-CANCINO, V. E. y MELLADO, C. Validación de la Escala de Cultura Organizacional de Denison (DOCS) en Centros Educativos en Chile. *Interciencia*. [en línea]. 2019. vol.44. no. 4. [fecha de consulta: 11 noviembre 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33959119006> ISSN 0378-1844.

CANTILLO PADRÓN, Julio César. Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Revista Económicas CUC*, 34 (1): 131-152, 2003.

CAPUANO, Andrea Miriam. Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *INVENIO*. [en línea]. Noviembre 2004, vol. 7, no. 13 [fecha de consulta: 11 noviembre 2021] Disponible en:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87713710/> ISSN 0329-3475

CHAN, A. y Clegg, S. History, culture and organizations studies. *Culture and Organization*. 4 (8): 259-273, 2002.

CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos. Bogotá, Colombia, Editorial McGraw–Hill, 1989.

CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos. México D. F, Editorial McGraw-Hill., 1993

CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos. Santa Fe de Bogotá, Colombia, Editorial McGraw-Hill, 2000.

CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos. Bogotá, Colombia, Editorial McGraw–Hill Interamericana, S.A., 2004.

CHIAVENATO, I. Gestión del Talento Humano. México, Editorial McGraw-Hill Interamericana, 2009.

CHIDAMBARANATHAN, K. y RANIKUMARESAN, S. Knowledge management and organizational culture in higher educational libraries in Qatar: An empirical study. *Sicence Direct*. [en línea], 2015. vol. 37: [fecha de consulta: 11 noviembre 2021] Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.lisr.2015.11.002> ISSN 11-002.

CONSEJO DE ESTADO, Decreto-Ley No. 281. *Gaceta Oficial de la República de Cuba No. 7*. Ministerio de Justicia. La Habana, Cuba, 2013, 160. p Disponible en: <http://www.gacetaoficial.cu/>

CONTRERAS-CONTRERAS, Fortunato, OLAYA GUERRERO, Julio C y MATOS URIBE, Fausto F. Gestión por Procesos, Indicadores y Estándares Para Unidades de Información. Primera Edición. Lima, Perú, Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú, 2017. 132 p., ISBN: 978-612-00-2606-9

CROSS, J. How the model of antecedents and consequences of market orientation is impacted by business and cultural contexts in case of South African non-profit organizations. Thesis (Doctoral Dissertation) University of Southern Queensland, Queensland, Australia, 2012.

DÁVILA, C. Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico. Bogotá, Colombia, McGraw – Hill, 1985.

DÁVILA, C. Cultura organizacional: ¿un instrumento de la gerencia? Algunas consideraciones para su estudio. En: Innovación y Cultura de las Organizaciones en Tres Regiones de Colombia. Bogotá, Colombia, Editorial Conciencias, 2000.

DE LA TORRE IPAGUIRRE, Luis Miguel y BUSTAMANTE THEMME-AFAN, Kiars. Cultura Organizacional y la Relación con el Desempeño Laboral en los Trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú 2016. Tesis (Licenciado en International Business). Lima, Perú, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad San Ignacio de Loyola, 2017. 85 p.

DEAL, Terrence y Kennedy, Allan. Corporate cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Canada, Addison Wesley Publishing, 1992.

DÍAZ SANJUÁN, Lidia ed. La Observación. Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México. Coordinación de Psicología Clínica, 2011. 29 p.

GARCÍA y DOLAN. La dirección por Valores. Madrid, Mc. Graw – Hill, 1997.

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, [en línea] 2021, [fecha de consulta: 11 noviembre 2021]. Disponible en: <http://www.rae.es/>

ESPINOSA MORÉ, Sergio B. Metodología para la evaluación integral del sistema empresa en Cuba: Tesis (Doctor en Ciencias Técnicas). La Habana, Cuba. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, 2012.

FERRELL, O. C. [et al]. Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. Cuarta Edición. México, Mc Graw-Hill Interamericana, 2004.

FILGUEIRAS GARCÍA, R. Creación y Desarrollo de Capacidad de Absorción de Tecnología en Organizaciones de Base Productiva de la Generación Distribuida Cubana. Tesis (Doctoral). La Habana, Cuba, Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas, 2013.

FLEURY. Cultura y Poder en las Organizaciones. 1989. 22 p.

FREITAS, M. Cultura organizacional: grandes temas en debate. *Revista de Administração de Empresa*, 31 (3): 73-82, Jul-Sept 1991.

GÁLVEZ ALBARRACÍN, Edgar Julián y GARCÍA PÉREZ DE LEMA, Domingo. Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*. [en línea], 2011. vol. 24. [fecha de consulta: 11 noviembre 2021] Disponible en: <http://redaly.org/articulo.aa?id=20520042006/> ISSN 0120-3592

GÁLVEZ, E., RIASCO, S. y CONTRERAS, F. Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento de la micro y medianas empresas

colombianas. *Revista Estudios gerenciales*. [en línea] 2014. no. 133. [fecha de consulta: 11 noviembre 2021] Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulooa?id=21232399004/> ISSN 0123-5923

GARCÍA ÁLVAREZ, Claudia María. Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*. [en línea] Enero-abril 2006, vol. 5, no. 1. [fecha de consulta: 11 noviembre 2021]. Disponible en:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64750112/> ISSN 1657-9267

GARCÍA, María. La importancia de la evaluación del desempeño". *Revista proyecciones*, (9): 3. Febrero-marzo 2001.

GÓMEZ, P. y UCIEDA, J. La relación entre responsabilidad social empresarial y desempeño financiero. Un estudio transversal en los países de la Unión Europea. *Revista Contabilidad y Tributación* [en línea] 2013, vol. 3, no. 360. [fecha de consulta: 11 noviembre 2021] Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4164668/> ISSN 1138-9540.

METODOLOGÍA para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización por Eduardo Gómez Luna [et al.] *Dyna* [en línea] Abril 2014, vol. 81, no. 184. [fecha de consulta: 11 noviembre 2021]. Disponible en: [dyna@unalmed.edu.co/](mailto:dyna@unalmed.edu.co) ISSN 0012-7353.

GUERRA SOTILLO, Alexei. Organizaciones. [en línea] 2007. [fecha de consulta: 11 noviembre 2021]. Disponible en:

<http://www.eumed.net/libros/2005/agos-coe/0301.htm/>

HATCH, M. Organization theory. Oxford, University Press, 1997.

HERBERT, G. Corporate culture. Great businesses turn on a little pin. Novato: World Trade Press., 2000, pp. 148-151.

HERNÁNDEZ ÁVILA, Carlos Ernesto y CARPIO, Natalia. Introducción a los tipos de muestreo. *Alerta: Revista Científica del Instituto Nacional de Salud*, [en línea] 2021, Vol. 02. [fecha de consulta: 11 noviembre 2021]

Disponible en: <https://doi.org/10.5377/alerta.v2i1.7535/> ISSN 2617-5274

HERNÁNDEZ NARIÑO, Arialys. Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. Tesis (Doctor en Ciencias Técnicas), Matanzas, Cuba. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, 2010, 111 p.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación. 6ta Edición. México D.F., Editorial McGraw-Hill / Interamericana, 2014. 634 p. ISBN: 978-1-4562-2396-0

HOFSTEDE, G. Culturas e organizações. Portugal, Editora Sílabo, 2003. p. ISBN:

EVALUACIÓN de la cultura organizacional en empresas hoteleras sostenibles de Mazatlán por J. P. Ibarra Michel [et al.] *Investigaciones Turísticas*. [en línea] Enero-junio 2019, no. 19 [fecha de consulta: 11 noviembre 2021]. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.14198/INTURI2019.17.04/> ISSN 2174-5609

JACOBO PÉREZ, Miguel A. y TOLEDO LÓPEZ, Arcelia. El desempeño de los negocios de artesanía wixárica en el estado de Nayarit, desde la orientación al mercado. En: Organizaciones e instituciones, tradición desarrollo y multiculturalidad Cancún México, XII Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Noviembre 2014.

JAMES, C. y CONNOLLY., M. An analysis of the relationship between the organizational culture and the performance of staff work groups in schools and the development of an explanatory model. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 12 (2): 389-407, 2009.

JEAN, S. y Yu, K. Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (4): 340-359, 2004.

KUPER, Adam. Cultura: a visão dos antropólogos. Brasil, Editora Edusc, 2002.

LEAL, A. Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio. Madrid, Actualidad Editorial, 1991.

LEITE, D. A Análise Da Cultura Organizacional De Uma Instituição Do Setor Hoteleiro. *Psicologia IESB*. 1: 21-33: p.24, 2009.

LLANOS ENCALADA, Mónica, ed. La Personalidad de las Organizaciones: La Cultura. En: La Cultura Organizacional: Eje de Acción de la Gestión Humana. Ecuador, Universidad ECOTEC, 2016. 126 p. ISBN: 978-9942-960-16-0. Disponible en:

https://www.academia.edu/43161123/LA_CULTURA_ORGANIZACIONAL_EJE_DE_ACCION_DE_LA_GESTION_HUMANA?from=cover_page

LÓPEZ GÓMEZ, Ernesto. El Método Delphi en la Investigación actual en Educación. Revisión Teórica y Metodológica. *Educación XX1*. [en línea] 2018, vol. 21, no. 1 [fecha de consulta: 11 noviembre 2021] Disponible en:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70653466002/> ISSN 1139-613X

LÓPEZ, J. F. Muestra Estadística. Economipedia.com [en línea], 2021. [fecha de consulta: 11 noviembre 2021]. Disponible en:

<https://economipedia.com/definiciones/muestra-estadistica.html/>

MALINOWSKI, Bronislaw. Una teoría científica de la cultura. Madrid, España, Editorial Sarpe, 1984.

MARTIN, J. y Shiel, C. Organizational culture and counterculture: Anueas y symbiosis. *Organizational Dynamics*, 1983.

MAYO, E. Problemas humanos de una civilización industrial. Nueva Edición. Buenos Aires, Argentina, 1972.

MORELOS GÓMEZ, José y FONTALVO HERRERA, Tomás José. Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*. 10 (1): 96-105, 2014.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. Brasil, Editora Atlas, 2002.

MÜLLER, Roger Alberto, Del Nogal, José Alfredo, ROMERO SALAZAR, Alexis. Modelo Teórico para el Análisis de la Formación de la Cultura Organizacional de la Administración Pública. Orinoco, Pensamiento y Praxis, (s.f), pp. 16-30.

MURILLO TORRECILLA, Javier. Metodología de Investigación Avanzada. La Entrevista. 2021. 20 p.

NUNNALLY, J. C. Psychometric theory. New York, EUA, McGraw Hill, 1967. pp. 20.

OSORIO GÓMEZ, Juan Carlos y OREJUELA CABRERA, Juan Pablo. El Proceso de Análisis Jerárquico (AHP) y la toma de decisiones multicriterio. Ejemplo de Aplicación. *Scientia Et Technica*. [en línea]. Septiembre 2008, vol. XIV, no.39. [fecha de consulta: 11 noviembre 2021] Disponible en:

<http://redalyc.org/articulo.oa?id=84920503044/> ISSN 0122-1701

OUCHI, W. Teoría Z: Como Pueden las Empresas Hacer Frente al Desafío Japonés. Bogotá, Colombia, Norma, 1982. Recuperado de:

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/26/teoriaz.htm/>

ESCALA para medir tipos de Cultura Organizacional: Construcción y Propiedades Psicométricas por Juana Patlán Pérez [et al.] *Contaduría y Administración*. [en línea] 2021, vol. 66, no. 4. [fecha de consulta: 11 noviembre 2021]

Disponible en: <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2066/>

PETERS, Thomas. y WATERMAN., Robert. En busca de la excelencia. Buenos Aires, Argentina, Atlántida, 1982

PETERS, Thomas; WATERMAN, Robert Y SCHEIN, E. La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona, España, Editorial Plaza & Janes, 1988.

PETTIGREW, A. M. On Studying Organization Cultures. Washington D.C, USA, Administrative Science Quarterly, 1979.

PETTIGREW, A. M. Organizational climate and culture: Two constructs in search of a role. En: Schneider, B. (Ed.), Organizational climate and culture eds. San Francisco, Jossey-Bass. 1990, pp. 413–434.

PROMONEGOCIOS.NET, [a]. Concepto de Organización, [en línea] 2021, [fecha de consulta: 11 noviembre 2021] Disponible en:

<https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html/>

PROMONEGOCIOS.NET, [b] Definición de Organización, [en línea] 2021, [fecha de consulta: 11 noviembre 2022] Disponible en:

<https://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html/>

PROMONEGOCIOS.NET, [c]. Concepto de Cultura, [en línea] 2021, [fecha de consulta: 11 noviembre 2021] Disponible en:

<https://www.prpmonegocios.net/mercadotecnia/cultura-concepto.html/>

RAMÍREZ, E., y DÁVILA, E. Validación de la Escala para la Caracterización de la Cultura Organizacional en Mipymes. *Psicología Desde el Caribe*. [en línea] 2018. Número Especial. [fecha de consulta: 11 noviembre 2021]

Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/331211942/>

RAMOS, Y. Modelo de gestión de reservas de eficiencia basado en los costos de la calidad con enfoque generalizador: Tesis (Doctor en Ciencias Técnicas). Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, 2015.

REVILLA AZA, Percy Pascual y Meza Arenas, Richard Alfredo. El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito INCASUR S.A. en la provincia de Arequipa 2013. Tesis (Licenciado en Administración de Empresas) Arequipa, Perú. Facultad de Ciencias Económico-Administrativas, Universidad Católica de Santa María, 2013.

REYES HERNÁNDEZ, Javier y MOROS. FERNÁNDEZ., Helena. La Cultura Organizacional: Principales Desafíos Teóricos y Metodológicos Para su Estudio, 2018, pp. 201-214

REYES HERNÁNDEZ, J. y MOROS. FERNÁNDEZ., H. [a]. La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social*. 7 (1) 2019., ISSN 201-217.

REYES HERNÁNDEZ, J. y MOROS. FERNÁNDEZ, H. [b]. Diagnóstico sociopsicológico de la cultura organizacional en una empresa de servicios. La Habana, Cuba, 2019. pp. 1-18. Disponible en:

<https://orcid.org/0000-0003-0726-1097>

RICARDO, C. Modelo y procedimiento para la gestión y mejora de procesos con contribución a la integración de sistemas normalizados en cementeras cubanas. Tesis (Doctor en Ciencias Técnicas). Villa Clara, Cuba, Universidad de Las Villas: Martha Abreu, 2016.

RIVAS TOVAR, Luis Arturo. Nuevas Formas de Organización. Universidad ICESI México, Centro de Investigación en Ciencias Administrativas, Estudios Gerenciales, 2021. pp. 13-15

ROBBINS, S. Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica. 7ma edición. México, Edit. Prentice Hall Hispanoamérica, 1987. p. ISBN:

ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. 10ma Edición. México, Pearson Educación., 2004.

ROBLES DIAZ, Pierina Massiel. Evaluación del Desempeño Laboral. *Academia*, UPIICSA, XVII: 50-51, 2009. Disponible en:

https://www.academia.edu/15107796/Evaluacion_del_Desempeño_Laboral?from=cover_page/

ROCHER, G. Introducción a la Sociología. Barcelona, España, Editorial Herder, 1979.

RODRÍGUEZ GARAY, Rubén. La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*. [en línea]. Junio 2009, vol. 2, no. 22. [fecha de consulta: 11 noviembre 2021]

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87722106/> ISSN 0329-3475

RODRÍGUEZ JIMÉNEZ, Andrés y PÉREZ. JACINTO, Alipio Omar. Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. [en línea] 2017, no. 87 [fecha de consulta: 11 noviembre 2021] Disponible en: <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647/>

RODRÍGUEZ SÁNCHEZ, Yadamy. Contribución a la planificación de la capacidad en los procesos asistenciales en la Atención Primaria de Salud. Tesis (Doctor en Ciencias Técnicas). Matanzas, Cuba. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Matanzas Sede “Camilo Cienfuegos”, 2017. 184 p.

SCHEIN, Edgar. H. La cultura Empresarial y el liderazgo. España, Edit. Plaza & Janes editores S.A., 1988.

SCHEIN, Edgar H. Organizational Culture. *American Psychologist*, 45 (2): 109-119. 1990.

SEGREDO PÉREZ, Alina María. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*. 39 (2). 2017, ISSN 385-393

SEGREDO PÉREZ, Alina María, GARCÍA MILIAN, A.J. y LEÓN CABRERA, P. Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista INFODIR*. 24 (1): 86-99, 2017, ISSN 1996-3521

SIMÓN, A. Diccionario de Economía. Tercera Edición. Editorial Andrade, 2005.

SOLOMON, M. R. Comportamiento del Consumidor. México, Pearson, 2013.

SORIA, R. Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México. Universidad de Málaga, España. Grupo EUMEDNET, Red Académica Iberoamericana Local–Global, 2008.

TAOUFIKALLAH, Abdessamad. CAPÍTULO 4: El método AHP. Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Sevilla, 2021, 4 p.

TOCA TORRES, Claudia Eugenia y CARRILLO RODRÍGUEZ, Jesús. Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*. [en línea]. Julio-diciembre 2009, vol. 9, no. 17. [fecha de consulta: 11 noviembre 2021] Disponible en:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=100212301008/> ISSN 1657-8953

VALENCIA LÓPEZ, Victoria Eugenia. Revisión Documental en el Proceso de Investigación. Colombia, Univirtual: Aprendiendo Juntos. 2021, 5 p. Disponible en: www.utp.edu.co/

VELKLEY, R. The Tension in the Beautiful: On Culture and Civilization in Rousseau and German Philosophy. *Being after Rousseau: Philosophy and Culture in Question*. Chicago, EUA, University of Chicago, 2002. pp. 11-30.

VIRTANEN, T. Commitment and the study of organizational climate and culture. En: *Handbook of Organizational culture & climate*. Thousand Oaks, CA. 2000, pp. 339-354.

Anexos

Anexo No. 1: Cuestionario para determinar la competencia del experto.

Usted ha sido propuesto para participar en un estudio que pretende evaluar la incidencia de la cultura organizacional en indicadores de desempeño organizacionales. Se necesita conocer sobre su conocimiento del tema en cuestión, por lo que le pide que proporcione la información siguiente.

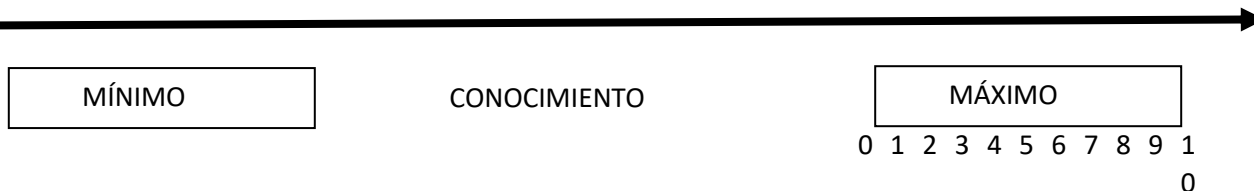
Primera Fase:

Años de experiencia en la labor que desempeña

Años de experiencia profesional u ocupacional

Años de trabajo en la empresa

Marque con una X en la casilla atendiendo al nivel de conocimiento que usted opina tener sobre el tema.



Segunda Fase:

Ahora marque en la siguiente tabla según el grado de influencia que ha tenido sobre su conocimiento acerca del tema cada una de las fuentes que aparecen a continuación. En caso de no haber utilizado alguna marque la opción Bajo.

| Fuentes de Argumentación | Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios | | |
|---|---|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo |
| 1. Investigaciones técnicos relacionadas con el tema. | | | |
| 2. Experiencia obtenida en la actividad profesional | | | |
| 3. Trabajos de autores nacionales. | | | |
| 4. Trabajos de autores extranjeros. | | | |
| 5. Conocimiento del estado actual de la problemática en el país y | | | |

| | | | |
|-------------------|--|--|--|
| en el extranjero. | | | |
| 6. Intuición | | | |
| Total | | | |

Fuente: en aproximación a Burguet et al. (2019).

Anexo No. 2: Tipos de culturas en las empresas

| CLAN | ADHOCRÁTICA |
|---|---|
| <p>Características: valores y objetivos compartidos, cohesión, implicación de los empleados, compromiso, sentido del “nosotros”, equipos de trabajo, consenso</p> <p>Tarea de gestión: potenciar a los empleados y facilitar el compromiso, la participación y la lealtad</p> <p>Espacio de trabajo: amistoso, en el que las personas comparten mucho de sí mismos</p> <p>Líderes: mentores, figuras paternas</p> <p>Meta a largo plazo: beneficio del desarrollo individual con una moral y cohesión alta</p> | <p>Características: adaptabilidad, flexibilidad, creatividad, convivencia con la incertidumbre y la ambigüedad de la información, ausencia de poder centralizado y de cadenas de mando bien establecidas, énfasis en la individualidad, el riesgo y la anticipación</p> <p>Tarea de gestión: estimular el riesgo, el conocimiento y la creatividad para estar siempre adelante. Crear una visión de futuro, gestionar el caos, disciplinar la imaginación</p> <p>Espacio de trabajo: dinámico, emprendedor y creativo</p> <p>Líderes: visionarios, innovadores, orientados al riesgo</p> <p>Meta a largo plazo: crecimiento rápido, adquisición de nuevo</p> |
| JERÁRQUICA | MERCADO |
| <p>Características: reglas formales, especialización, meritocracia, jerarquía, impersonalidad, mecanismos de responsabilidad, control, los procedimientos rigen lo que las personas hacen</p> <p>Tarea de gestión: coordinación y aplicación de los procedimientos</p> <p>Espacio de trabajo: formalizado y estructurado</p> <p>Líderes: buenos coordinadores y organizadores</p> <p>Meta a largo plazo: estabilidad, previsibilidad y eficiencia</p> | <p>Características: orientación hacia el exterior, el control viene de los mecanismos del mercado, énfasis en las transacciones (intercambio, ofertas, contratos) con agentes externos para crear ventajas competitivas. La competitividad y productividad son los valores clave. El entorno es hostil y los clientes exigentes</p> <p>Tarea de gestión: dirección por objetivos</p> <p>Espacio de trabajo: orientación a resultados</p> <p>Líderes: productores exigentes, competitivos y demandantes</p> <p>Meta a largo plazo: logro de objetivos mayores, buena posición y penetración en el mercado, ser líder</p> |

Fuente: Gálvez y García, (2011)

Anexo No. 3: Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI)

Estimado trabajador, usted ha sido seleccionado para contribuir en la aplicación del *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) de Cameron y Quinn (2006), referente a la cultura organizacional. La información obtenida es completamente anónima, por lo que le solicita que responda con sinceridad y acorde a la realidad.

Instrucciones para completar el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI):

El OCAI consta de 6 preguntas. Cada pregunta tiene 4 alternativas. Divida 100 puntos entre estas 4 alternativas en función del grado en que cada alternativa se asemeje a su organización. De un mayor número de puntos a la alternativa que más se asemeja a su organización. Sólo asegúrese de que su total sea igual a 100 puntos para cada pregunta. El primer paso a través de las 6 preguntas se etiqueta “Ahora” y se refiere a la cultura, tal como existe hoy en día. Después de completar el “Ahora”, encontrará las preguntas repetidas en una partida de “preferido”. Sus respuestas a estas preguntas deben basarse en cómo le gustaría que la organización dentro de cinco años a partir de ahora.

El Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional

| 1: Características dominantes | | Ahora | Preferido |
|--------------------------------------|--|--------------|------------------|
| A | La organización es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas parecen compartir una gran cantidad de ellos mismos. | | |
| B | La organización empresarial es un lugar muy dinámico. La gente está dispuesta a asumir y tomar riesgos. | | |
| C | La organización está muy orientado a los resultados. Una preocupación importante es la realización del trabajo. La gente es muy competitiva y orientada hacia objetivos. | | |
| D | La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace. | | |
| | Total: | | |
| 2: Liderazgo Organizacional | | Ahora | Preferido |
| A | El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros. | | |

| | | | |
|-----------------------------------|---|--------------|------------------|
| B | El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos. | | |
| C | El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados | | |
| D | El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia. | | |
| | Total | | |
| 3: Estilo Gerencial | | Ahora | Preferido |
| A | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación. | | |
| B | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el individualismo y libertad. | | |
| C | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la alta competencia y exigencias. | | |
| D | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por dar seguridad en los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas. | | |
| | Total | | |
| 4: Cohesión Organizacional | | Ahora | Preferido |
| A | Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es muy alto | | |
| B | Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar a la vanguardia. | | |
| C | Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes. | | |
| D | Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante. | | |
| | Total | | |
| 5: Énfasis Estratégicos | | Ahora | Preferido |
| A | La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación. | | |
| B | La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas. | | |
| C | La organización enfatiza el hacer hincapié en las acciones competitivas y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado. | | |

| | | | |
|------------------------------|--|--------------|------------------|
| D | La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes. | | |
| | Total | | |
| 6: Criterios de Éxito | | Ahora | Preferido |
| A | La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas. | | |
| B | La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación | | |
| C | La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave. | | |
| D | La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas. Entrega confiable, programación normal, y la producción de bajo costo son fundamentales | | |
| | Total | | |

Fuente: (Ibarra et, al., 2019).

