



*Universidad de Matanzas*

*Sede Camilo Cienfuegos*

*Facultad de Ciencias Empresariales*

*Departamento de Industrial*

*Trabajo de Diploma en opción al título de*

*Ingeniero Industrial*

*Título: Propuesta de procedimiento para el  
diagnóstico de la cultura organizacional en la*

*UEB Rayonitro de Matanzas.*

*Autor: Niuwys Castro Castillo*

*Tutor (a): DrC Ileana Sarmentero Bon.*

*Año: 2021*

**Declaración de autoridad:**

Yo, Niuivys Castro Castillo, 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

---

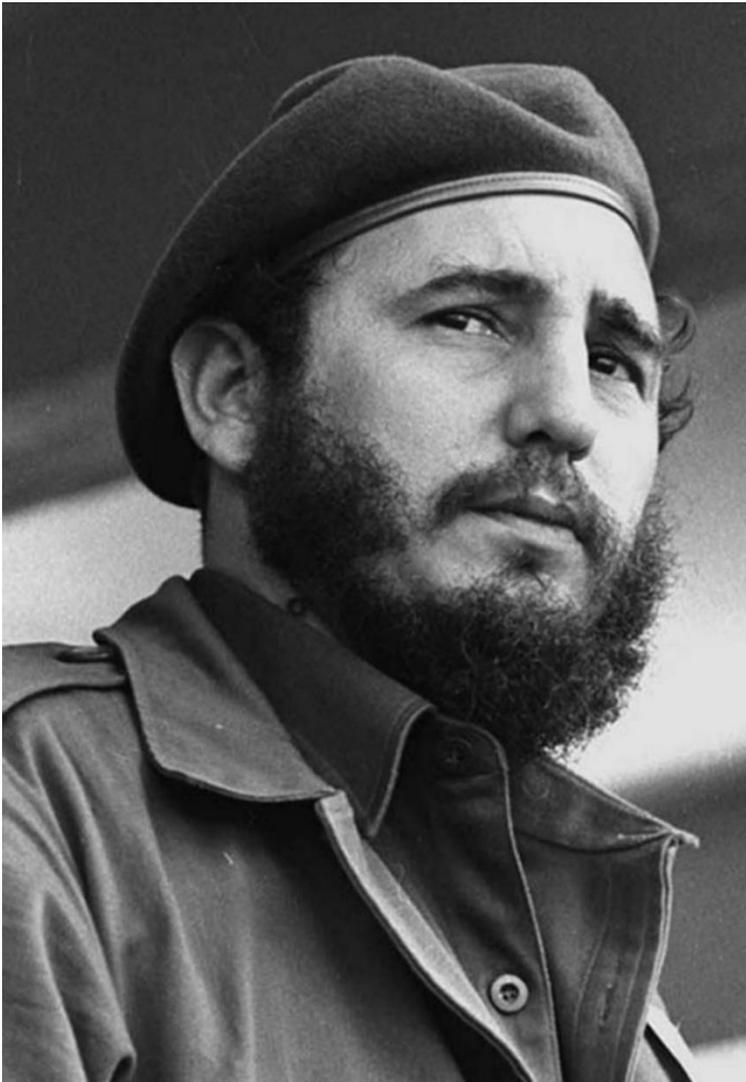
Firma

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

## **Pensamiento**

“La cultura humana empieza por la justicia entre los hombres, la hermandad entre los hombres y la solidaridad entre los hombres”

Fidel Castro (1972)



## **Agradecimientos**

A Dios: Por brindarme la sabiduría y fortaleza necesaria para completar cada propósito, guiándome en cada paso que doy para poder reflexionar y elegir las más satisfactorias opciones.

A mis Padres: Por ser las personas que me guían y me sostienen con cada palabra, consejo y apoyo que fortifican mi ser para ser una persona de éxitos.

A mi Hermana: Por el cariño y apoyo que siempre he recibido en el transcurso de la carrera.

A mi Esposo: Por ser la persona que me brinda apoyo y motivación para poder culminar las metas.

A mi Asesora: Ileana Sarmentero por brindarme su conocimiento y apoyo en el transcurso de la investigación.

**“Muchas gracias a todos”**

**Resumen:**

La presente investigación se desarrolla en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Rayonitro de Matanzas. La investigación tiene como principal objetivo: Proponer un procedimiento para el diagnóstico de la cultura organizacional de la empresa partiendo de los principales valores de la misma, para así proponer estrategias de mejoras; con el fin de elevar su nivel de gestión, con la mayor satisfacción posible. Para el cumplimiento de los objetivos, se utilizaron un grupo de herramientas que permitieron la elaboración del procedimiento, dentro de las cuales se encuentran: la entrevista, revisión documental, el método Delphi ponderado, aplicación del test importancia – percepción, entre otros que permiten la recopilación, procesamiento y análisis de la información, este procedimiento se sustenta en técnicas de trabajo grupal, uso de cuestionarios y entrevistas fundamentalmente el cual será aplicado una vez se restablezcan las condiciones de trabajo en el objeto de estudio.

**Summary:**

This research is developed in the Base Business Unit (UEB) Rayonitro de Matanzas. The main objective of the research is: To propose a procedure for the diagnosis of the organizational culture of the company based on the main values of the same, in order to propose improvement strategies; in order to raise its level of management, with the greatest possible satisfaction. For the fulfillment of the objectives, a group of tools were used that allowed the elaboration of the procedure, among which are: the interview, documentary review, the Delphi ponderado method, application of the importance - perception test, among others that allow the collection, processing and analysis of information, this procedure is based on group work techniques, use of questionnaires and interviews fundamentally which will be applied once the working conditions in the object of study are restored.

Índice	
Introducción.....	1
Capítulo 1: Marco teórico referencial.....	6
1.1 Surgimiento de la cultura organizacional. ....	6
1.2 Conceptos.....	8
1.3 Elementos de la cultura organizacional. ....	12
1.4 Variables y factores determinantes de la cultura organizacional. ....	13
1.5 Modelos y métodos de medición de la cultura organizacional. ....	14
1.6 Importancia de la cultura organizacional.....	16
1.7 Tipos de cultura organizacional .....	18
1.8 Vinculación al desempeño de la organización .....	20
Capítulo 2: Procedimientos para el estudio de la cultura organizacional. ....	24
2.1 Etapa 1: Caracterizar la organización.....	25
2.1.1 Técnicas utilizadas: .....	25
2.1.2 Determinación de la misión y visión. ....	27
2.1.3 Procesos .....	29
2.1.4 Caracterizar Recursos Humanos. ....	29
2.2 Etapa 2 :Determinación de valores organizacionales. ....	31
2.2.1 Determinación de valores finales. ....	32
2.2.2 Definición de valores .....	34
2.2.3 Determinación de Creencias .....	37
2.3 Etapa 3: Elaboración y aplicación del test importancia – percepción para determinar valores. ....	38
2.3.1 Estratificación de la organización.....	39
2.3.2 Determinación de la población y la muestra.....	39
2.3.3 Aplicación de la encuesta importancia –percepción.....	41
2.3.4 Elaboración de la matriz importancia – percepción.....	41
2.3.5 Análisis de los resultados.....	43

2.4 Etapa 4: Relación entre creencias y valores.....	43
2.4.1 Aplicación del método de Saaty. ....	44
2.5 Etapa 5: Determinación de causas de valores afectados. ....	46
2.5.1 Propuesta de acciones.....	47
Conclusiones.....	48
Recomendaciones.....	49
Referencias Bibliográficas:.....	50
Anexos: .....	56

## **Introducción**

El concepto Cultura Organizacional surge de la necesidad de buscar un paradigma interpretativo que ampliara la comprensión de la realidad de las organizaciones y poder distinguir las variables que revelaran la diferencia manifiesta entre excelencia y mediocridad. Las raíces de este paradigma están en los estudios de Mayo y Barnard en los años 30 [1], y de Schein [2], en los años 80 , motivados estos últimos por fenómenos tales como el milagro japonés, el crecimiento económico e industrial de otros países asiáticos y los éxitos de algunas grandes empresas norteamericanas.

En la actualidad las empresas que compiten con éxito en el mercado tienen como complemento distintivo y definitorio el uso de los valores “intangibles”, o lo que es igual el valor agregado por la profesionalidad del capital humano y su capacidad competente en la labor que lleva a cabo.

La configuración de un nuevo panorama de recursos que busca la racionalidad entre calidad y productividad, provocando altos niveles de competencias, ha transformado la dinámica en las organizaciones, generando trayectorias ocupacionales que inciden notablemente en la cultura organizacional, caracterizando cada una de las empresas u organizaciones

La cultura organizacional es uno de los aspectos considerados en el corazón de las concepciones sobre los Sistemas de Gestión de Capital Humano, definiendo la esencia del desarrollo de las organizaciones. Resulta ser una herramienta administrativa para proyectar un aumento en la productividad, reducción de los costos y conducir las modificaciones posibles de las organizaciones derivados de fuerzas internas o externas, que obligan a los directivos a mantener una constante actitud de mejoramiento, ya que la supervivencia de las organizaciones recae en ellos.

Aplicar un estudio sobre cultura organizacional para conocer la situación actual de una empresa permite identificar si sus trabajadores se sienten parte de ella, además facilita la toma de decisiones para mejorar su productividad laboral; debido a que su entorno funge como un fuerte motivador en su comportamiento y de esta motivación dependerá su desempeño y el aumento en la productividad de la labor que realizan. Cuando el capital humano logra el reconocimiento dentro de la institución y la satisfacción de sus necesidades, su motivación se convertirá en el impulsador para

ocupar responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización el cumplimiento de los objetivos trazados con altos niveles de eficacia.

Es por ello que las empresas hoy en día hacen grandes inversiones en los activos intelectuales para fomentar las bases de un capital humano integral, a través de infinidad de mecanismos, pero todos con el único fin de superar y preparar intensivamente al personal valorándolo como el recurso más importante en la organización, y así mismo, crearle un ambiente de trabajo que favorezca el despliegue total de sus competencias y habilidades en aras de las metas de la organización, lo que hace que el gerente de hoy necesita crear para sus empleados un clima saludable.[3]

Se puede percibir la calidad de la cultura organizacional de una empresa a través de la relación entre esta y sus colaboradores, la libertad para expresar opiniones e ideas, el establecimiento de metas comunes, el nivel de compromiso de los trabajadores.

Para las organizaciones es muy importante desarrollar una buena cultura organizacional debido a que contribuye, en gran medida, a la integración de sus colaboradores. Asimismo, permite realizar mejoras notables en la productividad y en la capacidad para resolver conflictos. Sin embargo, para poder implementar cualquier medida, las empresas necesitan ser conscientes de la situación que atraviesa su organización. Es en este punto que se hace necesario llevar a cabo un diagnóstico de la cultura organizacional.

Las organizaciones funcionan mejor cuando elementos como la cultura y los valores organizacionales obran en una misma dirección. Dichas variables son elementales para una organización que pretende que sus trabajadores estén cohesionados, compartan sus objetivos, estén coordinados, motivados, sean leales y más eficientes.

El diagnóstico de la cultura organizacional basado en los valores de una empresa permite conocer la situación real que atraviesa la institución. El fin de realizarlo es detectar problemas dentro del funcionamiento de la organización para corregirlos, y descubrir áreas de oportunidad que puedan ser aprovechadas. De esta forma, el diagnóstico se presenta no como un fin en sí mismo, sino como un primer paso fundamental para perfeccionar el funcionamiento dentro de la organización y propiciar el clima idóneo para que ésta alcance sus objetivos. Sin un correcto

diagnóstico es poco probable que los líderes de las empresas puedan implementar soluciones duraderas que permitan realizar una verdadera transformación de la cultura organizacional.

Los estudios sobre cultura organizacional en el contexto cubano, exploran de manera muy detallada la expresión que alcanza dicho constructo en las empresas y constituyen referentes importantes para describir cómo se vivencian, procesan y socializan, por parte de los sujetos, los patrones sociopsicológicos que la contiene. No obstante, según resultados de las investigaciones, se requiere complementar estos estudios desde metodologías que inviten a una reconstrucción de esquemas mentales para instalar nuevos contenidos que sean creados por los propios sujetos y que contribuya a la sostenibilidad de la propuesta. Analizar la cultura organizacional en profundidad constituye un desafío, dada la complejidad con que se presenta dicho fenómeno en los diversos escenarios de estudio. Es por esa razón que el punto de partida debe ser la confección de un diagnóstico, para no caer en la simplificación de considerarla sólo como el encadenamiento de aquellas variables perceptuales que aparecen al intentar aproximarnos a ella.

Cuando la cultura se ha arraigado a través de una continua convergencia de valores, alcanzada y confirmada a través de la acción permanente, se llega a percibir como un conjunto de valores aceptados que se traducen en las formas de pensar, sentir, valorar y actuar predominantes en la organización, de ahí que la cultura sea tan estable y difícil de cambiar porque representa el aprendizaje acumulado de un grupo. Es por ello que se debe intentar incidir sobre los modelos mentales que son compartidos por los miembros de la organización en relación con la manera que vivencian, procesan y devuelven a través de su comportamiento la influencia de la cultura, dado que cualquier intento de transformación o cambio implica alcances mucho más complejos y prolongados en el tiempo.

En Cuba existe una diversidad de trabajos que han contenido como objeto de estudio la cultura organizacional, donde se desarrolla un análisis descriptivo y de diagnóstico de las principales variables sociopsicológicas que tienen expresión en las organizaciones. Se han encontrado investigaciones asociadas al diagnóstico de la cultura en una empresa farmacéutica [4], en una institución universitaria [5] y en una empresa de la industria sideromecánica [6]. Las investigaciones consultadas que derivaron en programas de entrenamiento sociopsicológicos para el fortalecimiento de la cultura organizacional, fueron las de Triviño [7] en una

institución aeroportuaria, en una empresa de comidas rápidas [8] en una empresa de perforación y extracción de petróleo [9] en dos empresas, una de telecomunicaciones y otra comercializadora de combustible, Peña [10] en una empresa de perfumería y cosmética [11] en CIGT Matanzas.

En este tipo de investigación se encuentra la Unidad Empresarial de Base (UEB) Rayonitro de Matanzas, la cual ha detectado algunos síntomas de descontento en sus trabajadores, alta fluctuación en comparación a periodos anteriores, insatisfacciones en las relaciones humanas las que de acuerdo a sus consideraciones preliminares, están determinadas por disfunciones en las variables que conforman la cultura organizacional, ante esto surge la siguiente situación problemática.

### **Problema Científico**

¿Qué procedimiento se podría emplear para diagnosticar la cultura organizacional de forma que se pueda elaborar acciones que tributen a mejorar la misma en la UEB Rayonitro de Matanzas?

### **Objetivo general:**

Elaborar un procedimiento para el diagnóstico de la cultura organizacional en la UEB Rayonitro de Matanzas.

### **Objetivos específicos de la investigación:**

1. Realizar un análisis consecuente del estado del arte y la práctica que permita fundamentar teóricamente la investigación.
2. Determinar que etapas y herramientas es posible utilizar para el diagnóstico de la cultura adecuadas a las condiciones de la empresa.

La estructura de la investigación realizada se describe a continuación:

Capítulo I: Fundamentación teórica.

Marco teórico referencial sobre cultura organizacional, se desarrollan los fundamentos teóricos y conceptuales relacionados con la cultura organizacional realizada mediante consulta bibliográfica en Internet y libros de texto de diferentes autores reconocidos del tema.

Capítulo II: Diseño metodológico de la investigación

Se realiza una descripción exhaustiva de los métodos, técnicas y herramientas empleados en la concepción del procedimiento propuesto para diagnosticar la cultura organizacional.

Cuenta además con: conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **Capítulo 1: Marco teórico referencial.**

### **1.1 Surgimiento de la cultura organizacional.**

Se pueden encontrar una cierta cantidad de referencias con respecto a la cultura en toda una gran parte de las manifestaciones, así como lo es el idioma, la comida, o el folklore. Desde este punto de partida, la cultura se ha venido abordando desde los campos como lo son la sociología o la antropología.

Aunque, recientemente, específicamente luego de los años 70, otras disciplinas y nuevas áreas de estudio comenzaron a tener un gran interés por esta ya mencionada cultura.

De esta forma, estas disciplinas decidieron ampliar el área de aplicación hacia otros aspectos, como lo son el campo social y económico que se asocian a los valores y las creencias particulares que pueden influir en el comportamiento. Diferenciando de esta forma a las personas que vienen de diferentes procedencias y territorios, en especial en el campo organizacional.

El análisis sobre el impacto de la cultura organizacional se inició hace más de cuatro décadas con la salida a la luz de las investigaciones de Elliot Jaques, Erving Goffman, Chester Barnard y Paul Selznik, sobre aspectos como los valores y el estilo de dirección [12].

La relación cultura-desempeño organizacional ha sido estudiada por diferentes autores y con diversos enfoques: "El éxito y la vitalidad organizacional dependen del desarrollo de culturas y valores apropiados [13].

El contenido cultural no se aprecia de manera consciente por parte de las personas, debido a su naturaleza profunda y compleja. Es un tema que entraña el conocimiento de la subjetividad de un grupo humano.

El concepto de Cultura Organizacional es un criterio novedoso, que permite a la dirección comprender y mejorar las organizaciones. La cultura, por tanto, incluye valores, actitudes y comportamiento, y también visión, estrategias y acciones, que, en conjunto, funcionan como sistema dinámico.

No es hasta los años 70, con la ampliación en los estudios sobre el concepto de empresa, que se afianza la perspectiva cultural de las organizaciones. Es entonces que, de una idea de empresa basada estrictamente en criterios económicos, se

reconoce que la empresa es, también, una entidad social, lo que trae como consecuencia que se le concedan nuevas responsabilidades hacia su personal y hacia su entorno, al tiempo que se evidencia que la cotidianeidad de las empresas tiene la complejidad propia de los fenómenos sociales.

Fundamental resulta, entonces, comprender la importancia y el impacto en los resultados de las empresas en aspectos esenciales como los procesos de cambio que cada vez son más frecuentes en el entorno actual. Y la competitividad, con la que se relacionan las personas que integran toda organización.

Así, conocer la naturaleza de la propia cultura; los comportamientos y valores por los que se rigen las personas que constituyen la empresa, así como los mecanismos que ponen en marcha su peculiar manera de ser, se plantea como una cuestión necesaria para promover cualquier proceso de cambio e innovación en la empresa.

Tabla 1: Surgimiento del término cultura organizacional.

<p>Pettigrew 1979 Concepto Cultura [14]</p>	<p>Se desarrolla el término de cultura en la sociología. Se realizan investigaciones de corto alcance.  El concepto de cultura organizacional se va desarrollando con Pettigrew (1979), quien la describe como "el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado".</p>
<p>Ouchi 1981 Primeros estudios en Cultura Organizacional [15]</p>	<p>William Ouchi: " La tradición y el clima constituyen la cultura de una compañía. Se realizan comparaciones entre empresas Japonesas y Americanas.</p>
<p>El concepto de Shein 1988 [16]</p>	<p>"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</p>

	sentir en relación con estos problemas'
Tres ángulos de observación de la cultura 1985	Shein: Propone tres ángulos ligados distintos, pero ligados entre sí para el estudio de la Cultura: Artefactos y creaciones, Valores y creencias fundamentales.
Dos enfoques de la Cultura organizacional 1990	Concibe la cultura como una variable más, influyente en el comportamiento y sus resultados, como tecnología, estructura, liderazgo y clima. La organización es cultura. metáfora que sirve para expresar la comunicación socio-antropológica (Enfoque funcional).
Cultura Organizacional en Colombia 1991	Estudios y aplicaciones al respecto. Mayor atención a los estudios de cultura organizacional.
Denison 1996 [17]	Denison apoya ideas anteriores y menciona sobre la cultura organizacional que "el significado es establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo".
Naturaleza de la Cultura Organizacional 2007	"La cultura no es aprendida de forma consciente por los miembros de la organización, por lo que los comportamientos se condicionan de manera inconsciente" [12].

Fuente: Elaboración propia.

## 1.2 Conceptos

Según Shein [18], la cultura del grupo se puede definir de la siguiente manera: un patrón de hipótesis básicas definidas que son asimilados por un grupo en tanto resuelven sus dificultades de adaptación externa y unificación interna, que han sido desarrollados correctamente como para ser catalogados como valederos y, por ende, son compartidos con los nuevos socios como el modo adecuado de apreciar, pensar y sentir respecto a ellos.

En la cultura organizacional existen dos problemas a confrontar en los grupos de trabajo o en las teorías grupales que sin importar el tamaño se deben afrontar como

lo es la supervivencia, desarrollo, acoplamiento en su entorno y el vínculo interno que dé pie al trabajo diario y la pericia para apropiarse y aprender.

La cultura organizacional es el modo de comportamiento de los que hacen parte de un grupo u organización y que se inicia a partir de múltiples ideas y valores mutuos. "Proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas. Es el cómo se piensan y hacen las cosas aquí" [19].

Para Maestre [20], la cultura organizacional no se puede percibir ni observar es el modo como los colaboradores interactúan en la organización, los actos predominantes, las hipótesis básicas, las expectativas y los aspectos importantes en la interacción entre quienes constituyen la organización de un modo tan natural que a simple vista no parece apreciable.

La cultura organizacional se caracteriza por la manera en que las personas conviven e interactúan con sus compañeros o la sociedad en general, además de las distintas formas de trabajar dentro de la organización sobre todo porque permite moldear el comportamiento de los integrantes de la misma Carrillo [21] define que: "la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones".

En este marco, "las organizaciones que son expresión de una realidad cultural, están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y lo tecnológico" [22]. Por ende, la cultura organizacional y su mecánica son un tema esencial para comprender el progreso o cierre total de diversas empresas y un método crítico para fortalecer las organizaciones propendiendo a que éstas sean más competitivas.

Hoy en día, el mundo está más globalizado, la competencia va en aumento, por lo que entrar y permanecer a los mercados se vuelve cada vez más complejo, pues el impacto de la globalización cultural está logrando que la competencia sea más acelerada de tal forma que logren el éxito y la permanencia de las mismas. Por lo cual adentrarse en aspectos blandos de la organización ofrece grandes beneficios para la misma, que logra crecimiento, eficacia, y éxito [23]. Es por ello que las empresas buscan que sus trabajadores desarrollen un sentido de lealtad y

pertenencia hacia la propia organización volviéndose más productivos y, favoreciendo así al desarrollo de diversos elementos que conforman una cultura organizacional tales como su misión, visión, valores, etc. siendo también un marco de referencia y distinción ante la competencia [24]. Aunado a lo anterior, este aspecto es de gran relevancia en el análisis de las organizaciones debido a que todas las estrategias, actividades, funciones y procesos que se realicen en las empresas son gestionados por personas y éstos llevan a cabo sus funciones de acuerdo a la cultura organizacional en la que se encuentren, siendo además un factor determinante en el subsistir de las mismas.

Por su parte Alvesson [25], incorpora una nueva visión a los fundamentos conceptuales de la cultura organizacional al reconocer la identidad y el discurso como elementos sustanciales de este fenómeno, considerando a la cultura organizacional como: “la piedra angular de cualquier proceso de gestión organizacional”.

Durante el período del 2000 al 2014, las principales investigaciones sobre cultura organizacional recogidas en la *Journal of Applied Psychology*, se enfocan en el simbolismo y los artefactos de las organizaciones, tanto como los procesos de socialización y aculturación, aunque estos últimos tópicos no aparecen publicados en dicha revista [26]. En una revisión sobre el concepto de cultura organizacional, publicada en la *Academia de Anales de Dirección*, se acuñó dicho constructo desde cinco conceptualizaciones muy bien delimitadas: la cultura como los valores, cultura como las historias, cultura como las estructuras, cultura como juego de herramientas, y cultura como las categorías [27]. Ninguna mención al concepto de clima fue hecha en esta revisión, aunque Schein [28] criticó la investigación de la cultura por enfocarse en los elementos específicos aislados como normas o historias, porque la cultura son todos ellos y un fenómeno gestáltico más complejo y holístico.

En la tabla 2 se presentan conceptos sobre cultura organizacional: A partir de estos aportes se puede considerar que 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.

Tabla 2: Conceptos de Cultura Organizacional

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
Anzola 2003 [29]	Conjunto de prácticas sociales, materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad ya que establecen una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido.
Schein 2004 [30]	Es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que funcionan suficientemente bien para ser considerados válidos y, por tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.
Garibaldi, Wetzel y Ferreira 2009 [31]	Conjunto de significados y valores que los miembros de una organización tienen. Estos significados y valores son los bloques de construcción de Cultura Organizacional y se expresan mediante símbolos, comportamientos y estructuras.
Cheung, Wong Y Lam 2012 [32]	Patrón de supuestos básicos que se manifiestan a través del comportamiento de una organización.
Sampieri, Valencia y Soto 2014 [33]	Es un recurso estratégico que posee valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones.

Fuente: Elaboración propia

La cultura organizacional es parte constitutiva, esencial y de la propia naturaleza de la organización, no es estática, es de naturaleza dinámica y fluctúa en función de múltiples factores, siendo los más representativos aquellos relacionados con la dirección, las diferentes subculturas que emergen, las condiciones macroeconómicas y sociales en las que se inserta la organización y los elementos discursivos que contribuyen a generar un sentido de identidad determinado.

### 1.3 Elementos de la cultura organizacional.

Tabla 3: Elementos en los que incide la cultura organizacional presentados por varios autores.

Autores	Elementos
Mahler (1997) [34]	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprendizaje</li><li>• Logro de objetivos</li></ul>
Pous (2007) [24]	<ul style="list-style-type: none"><li>• Misión</li><li>• Visión</li><li>• Valores</li></ul>
Restrepo, Fajardo y Ladino (2007)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competitividad</li><li>• Logro de objetivos</li></ul>
Shirey (2009) [35]	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ambiente de trabajo</li></ul>
Borda, Rodríguez y Guarín (2011) [36]	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ambiente laboral</li><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Comunicación</li></ul>
Contreras y Hernández (2011) [37]	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identidad</li><li>• Imagen</li><li>• Misión y visión</li><li>• Lógica</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

Dada la importancia que mantiene la cultura organizacional es indispensable conocer los elementos que la conforman y lo fundamental que resultan para lograr los objetivos propuestos permitiendo que las organizaciones trabajen de manera óptima para que subsistan a través del tiempo.

Todos y cada uno de los autores exponen distintos elementos y algunos similares, demostrando también que todos ayudan a que la organización sea un lugar mejor para trabajar, entendiendo que la cultura organizacional puede presentarse de diferentes formas, en diferentes lugares y con distintas posturas, dependiendo de cada organización y del ambiente que exista dentro de la misma. Es importante resaltar que la cultura es un aspecto imperativo que las organizaciones deben

mantener siempre, ya que los elementos que la conforman inciden en gran medida en el buen funcionamiento y en la permanencia de las mismas.

#### **1.4 Variables y factores determinantes de la cultura organizacional.**

Robbins y Judgey [38] destacan siete características de la cultura organizacional y señalan su importancia para medir el rendimiento individual y colectivo en la empresa. Estas características son: innovación, orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, minuciosidad, agresividad y estabilidad. Dentro de este campo, Gómez [39] sostiene que varias investigaciones caracterizan las variables visibles de la cultura, recalcando que la holística describe y analiza factores determinantes, internos y externos de la organización. Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera [40] abordan factores determinantes de la cultura organizacional: estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, organización y ambiente. Mientras que Cantillo [41] la relacionan con la competitividad. En la misma línea, Muammer, Selcuk y Mete [42] la conceptualizan como un factor integral que impulsa el desarrollo de la innovación y el capital intelectual en la empresa. Desde otro punto de vista, Pedraza-Álvarez, Obispo-Salazar, Vásquez-González y Gómez-Gómez [43] en su investigación de cultura organizacional desde la teoría de Shein estructuran la información de acuerdo a las categorías de manejo administrativo y ambiente.

La mayor parte de los estudios revisados se desarrollan sobre las variables relacionadas a la orientación a las personas y el liderazgo. Sin embargo, pocos son los estudios que tratan sobre estrategia, trabajo en grupo y propietarios; mientras que existe una nula contribución de estudios sobre organización, ambiente, minuciosidad, agresividad y estabilidad.

Varios autores señalan que no existen modelos, métodos e instrumentos que permiten evaluar y medir con precisión la cultura organizacional, debido a la existencia de limitaciones y cambios continuos en el comportamiento de las personas y del ambiente. Tomando en cuenta que la cultura organizacional es un sistema complejo compuesto de varios sistemas también complejos, es necesario que las empresas determinen y utilicen instrumentos de medida de cultura organizacional y que la gerencia disponga de esta herramienta en la toma de decisiones.

Dichos autores describen un campo más amplio de la relación de variables con la cultura organizacional, como estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, innovación, orientación a los resultados y orientación a las personas, dejando de lado los estudios con enfoque hacia la calidad que abundan en períodos pasados.

Estudios sobre la medición de cultura organizacional deben realizarse frecuentemente para identificar nuevas formas de medirla, ya que, en la última década el mundo atraviesa una serie de cambios económicos, sociales, ambientales, tecnológicos y políticos que influyen en el comportamiento de naciones, organizaciones, sociedades y personas. Por lo tanto, las investigaciones de la medición de cultura organizacional se deben realizar con relación a variables de organización, ambiente, agresividad, estabilidad, minuciosidad, crisis, solidaridad, responsabilidad, finanzas y poder, ya que son aspectos centrales y, a su vez poco o casi nada estudiados.

### 1.5 Modelos y métodos de medición de la cultura organizacional.

De otro lado, un documento identificado en las bases digitales sobre medición de la cultura organizacional es el de Cújar [44], en el que se presenta una revisión de estudios empíricos internacionales y latinoamericanos sobre el tema. En el artículo se identifica que la medición de la cultura organizacional se realiza a través de modelos y métodos de tipo cualitativo y cuantitativo que relacionan diferentes variables de la organización. Para una mejor comprensión de ese estudio, se ha procedido a consolidar los resultados de acuerdo al autor, forma de medida y variables relacionadas, a partir del año 2002 hasta el 2010 que corresponden a los períodos que realiza la revisión documental referida (Tabla 4). En esta compilación se observa que Cújar [44] analizan estudios empíricos sobre medición de la cultura organizacional.

Tabla 4: Modelos y Métodos de medición de cultura organizacional

Autores	Formas de medida	Variables relacionadas
Estudios Internacionales		
Esteve y Tomás (2005) [45]	Modelo de financiación. Cuestionario, análisis documental, observación directa, actas de sesiones	Financiamiento

Xenikuo y Simosi (2006) [46]	Método cualitativo. Liderazgo Transformacional. Discriminación de la población con base en su posición jerárquica	Gestión, liderazgo, supervisión, entre otras
Mosadegh (2006) [47]	Gestión de la calidad total	Calidad
Liu, Shuibo y Meiyung (2006) [48]	Cameron y Freeman (1991)	Cultura de la jerarquía y, cultura de mercado
Bellou (2008) [49]	Combinación de métodos	Atención al detalle, los resultados y la orientación equipo
Casida y Pinto-Zipp (2008) [50]	Modelos de liderazgo transaccional y transformacional	Estabilidad y flexibilidad en el trabajo
Übuis y Alas (2009) [51]	Cuestionario llevado a cabo en empresas de maquinaria	Responsabilidad social
Trivellas y Dargenidou (2009) [52]	Cameron y Freeman (1991) Cuestionario estructurado para medir la cultura	Satisfacción laboral y la calidad en los servicios y procesos
Yiing y Bin (2009) [53]	Método cualitativo	Organización, satisfacción laboral, y rendimiento en el entorno
<b>Estudios Latinoamericanos</b>		
Ferreira, Leal, Stall, Da Costa y Swan, (2002) [54]	Cuestionario bajo escala de 5 puntos de Likert	No define
Marcone y Martín (2003) [55]	Cuestionarios sometidos a análisis de enunciados y conceptos	No define
Carbajal (2003) [56]	Modelo de gestión	Cooperación nacional, funciones del ciclo administrativo

Padoveze y Benedicto (2005) [57]	Instrumentos cualitativos y cuantitativos orientados a empresas nacionales y multinacionales	Sentido cultural
Ollarves (2006) [58]	Cualitativo	Propiedades motivacionales
Hidalgo, Manzur, Olavarrieta y Farías (2007) [59]	Combinación de métodos	Relaciones entre países
Rodríguez (2009) [60]	Modelo de los seis sombreros de Pensamiento	Estrategia
Pirela y Sánchez (2009) [61]	Metodología cualitativa, basada en el paradigma pospositivista y el método hermenéutico	Aprendizaje
Salas (2009) [62]	Estudio cuali-cuantitativo	Clima organizacional
Leite (2009) [63]	Escala psicométrica de Likert	No define
Ribeiro y Coutinho (2009) [64]	Entrevistas semiestructuradas	No define
Garibaldi, Wetzel y Ferreira (2009) [31]	Modelo de observación y cuestionario con datos cuantificables	Rendimiento
Morales (2010) [65]	Modelo de observación y cuestionario con datos cuantificables	Liderazgo, estructura de organización, sistema cultural y clima organizacional
Sánchez (2010) [66]	Método de cuestionario dirigido a Directores	Individualismo/colectivismo, orientación empleado/tarea y flexibilidad/estabilidad

Fuente: Elaboración propia en base a Cújar [44]

### 1.6 Importancia de la cultura organizacional.

La cultura organizacional va tomando cada vez mayor importancia en la investigación del comportamiento de las organizaciones y los resultados obtenidos

por las mismas [67]. De acuerdo con Porter [68], la cultura organizacional es un factor relevante en la planificación estratégica de las organizaciones y puede permitir la diferenciación entre las empresas y la obtención de ventaja competitiva.

Crear una cultura organizacional adecuada es sumamente importante, ya que aplicada de forma correcta, ésta definirá las estrategias, estructuras y sistemas de la empresa, generando conductas positivas, tanto individuales como colectivas, y reflejándose directamente en los resultados laborales que se obtienen.

Los principales beneficios de tener una cultura organizacional sólida son:

1. Crean una identidad propia para la empresa, la cual permitirá a los empleados trabajar en una estrategia alineada con los valores de la organización, fortaleciendo la integración y sentido de pertenencia.
2. Aumentarán los niveles de productividad de los colaboradores, ya que al desenvolverse en un entorno en el que se sienten cómodos les permitirá enfocarse completamente en las tareas que deben realizar.
3. La empresa proyectará una buena imagen, tanto dentro como fuera de ella. Esto te permitirá que tu marca sea reconocida y se hable de ella de forma positiva.
4. Al fomentar el sentido de pertenencia reduces la rotación laboral, ya que los empleados que compartan los valores de la empresa le serán más leales. Esto te permitirá evitar reemplazar colaboradores y ahorrar los gastos que esto representa.
5. Al contar con una buena reputación, más profesionistas estarán interesados en colaborar con tu empresa. Para tu organización, el proceso de atracción de talento será mucho más sencillo.

La cultura organizacional es la carta de presentación de una empresa, que describe la personalidad de la misma, además de colaborar en la integración, productividad y obtención de buenos resultados.

Definir los valores, normas y objetivos de la empresa y alinear el trabajo a ellos no sólo ayudará a mantener un buen ambiente interno, sino también a generar una reputación positiva que permitirá a la organización posicionarse y atraer más clientes, proveedores y talentos.

En el anexo 1 se detallan cinco razones por las cuales cultura organizacional es importante.

## 1.7 Tipos de cultura organizacional

La administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede incluir funciones diferentes, de acuerdo con las condiciones internas y externas de la organización [69], según estas características se presentan cuatro tipos de cultura organizacional, la primera se define como el sistema autoritario coercitivo, su principal característica es que los gerentes tienen poca confianza en sus subordinados, y rara vez los involucran en el proceso de toma de decisiones [70], por ende, la gerencia toma las decisiones y las transmite en línea descendente empleando amenazas y coacción [71]. El segundo sistema se denomina autoritario benevolente, y se caracteriza porque los gerentes dan ordenes [72], sin embargo, los empleados tienen alguna libertad para comentar acerca de las mismas, se da flexibilidad, dentro de los límites acordados y se recompensan los logros obtenidos [70], no obstante, la actitud de los gerentes es condescendiente hacia los empleados y estos a su vez son cautelosos para dirigirse a los mismos [73]. Por otra parte, las organizaciones con un sistema consultivo, fijan metas desde la dirección, las cuales son discutidas con los empleados) [74], quienes tienen la autorización para tomar sus propias decisiones sobre la forma en la que desempeñan sus tareas [70], es decir, que las decisiones fundamentales son tomadas en la cúpula. Por último, el sistema más flexible se denomina participativo, y se caracteriza porque la cúpula tiene la confianza total sobre los empleados [71], la toma de decisión puede ser de cualquier lado, el ambiente se toma amigable entre la jerarquía y se caracteriza por la confianza mutua [70].

Por otra parte según Vivanco [75] existe un “Instrumento para la valoración de la cultura organizacional” y hace distinción de cuatro tipos de cultura: Clan, Adhocrática, Mercado y Jerarquía. En estos tipos de cultura se pueden identificar dos dimensiones. La primera; que muestra el grado de orientación, control, estabilidad y orden que tiene una organización, y la segunda; hace referencia a la orientación que se tiene hacia el interior o el exterior de la empresa, y cuando estas dos dimensiones tienen cruce, se pueden obtener los cuatro tipos de cultura.

### □ Cultura tipo Clan:

Una empresa de cultura familiar se considera como una gran familia con valores compartidos como la lealtad, el compromiso y la confianza mutua. Esta es una relación que facilita el trabajo en equipo, el consenso y la participación de todos los

miembros. En una cultura donde compartimos mucho con los demás. Un gerente o director se considera un buen padre o madre. Este enfoque ayuda a apoyar y asesorar a los miembros individuales y a generar confianza y un pensamiento abierto y participativo. En este tipo de cultura de clan, el trabajo en equipo, el buen desarrollo de las personas y el compromiso con los beneficios existenciales para todos los trabajadores harán que su organización sea exitosa.[75]

□ Cultura tipo Adhocrática:

Las empresas con una cultura Adhocrática se consideran muy dinámicas y emprendedoras. Los miembros están comprometidos a expresar sus pensamientos, protegerlos y asumir riesgos. Comparten valores como el compromiso con la innovación y el cambio constante. Un gerente o director es visto ante todo como un promotor de la iniciativa de cada accionista, pero también es necesario saber asumir los riesgos que tal iniciativa puede conllevar. La dirección también promueve el gran compromiso que cada integrante debe tener por la innovación y la libertad [75]

□ Cultura tipo Mercado:

Las empresas con cultura de mercado están orientadas a resultados. Los miembros compiten y trabajan constantemente para lograr y alcanzar sus metas. Comparten valores como la agresividad, el espíritu ganador y el logro de los objetivos marcados. Este es un ejemplo de gestión proactiva, involucrando departamentos de gestión y dirección caracterizados por estar orientados a resultados. Una parte importante de esto es la fuerza impulsora detrás de la competencia y la ambición agresiva. Las estrategias para este tipo de cultura incluyen: Al permanecer siempre en competencia y marcar goles positivos, siempre debes tener la idea de derrotar a tu oponente. Todos los miembros saben que el mercado es muy activo. El éxito de las empresas con este tipo de cultura se basa en la penetración y participación de mercado. No pueden tener otra idea de convertirse en el número uno sobre sus competidores. [75]

□ Cultura tipo Jerarquía:

Una empresa con una cultura jerárquica es aquella con una estructura muy formal. Todos los miembros deben realizar sus actividades de forma organizada. En resumen, siempre debe adherirse a los procedimientos y reglas de su empresa. Siguen reglas y políticas oficiales y comparten valores como respetar siempre la

jerarquía. El Departamento de Gestión y Dirección se destaca como líder en coordinación y organización y un defensor insustituible de la eficacia. La gerencia se comunica con todos los miembros a través de la eficiencia, que es la importancia de que todo esté coordinado. Este tipo de cultura permite estrategias estables y de largo plazo entre los miembros para que comprendan y logren eficiencia, control y funcionamiento dentro de la organización. Esto muestra que el éxito de una cultura jerárquica se basa en la eficiencia, pero no deben pasarse por alto aspectos como el cumplimiento del servicio, la planificación precisa de la producción y el bajo costo. [75]

### **1.8 Vinculación al desempeño de la organización**

La cultura organizativa ha sido un elemento frecuentemente relacionado con la gestión de calidad. Genéricamente esta variable podría definirse como «el conjunto de normas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización» [76]

Su estudio ha puesto de manifiesto numerosas definiciones, clasificaciones y tipologías. Sin embargo, uno de los modelos más utilizados es el Modelo de Valores en Competencia [76]

La definición de cultura en este modelo se realiza mediante 2 dimensiones. La primera dimensión considera la orientación de la empresa hacia la estabilidad versus flexibilidad, según la importancia que esta conceda al control y al orden (estabilidad) o a la innovación y al dinamismo (flexibilidad). La segunda dimensión hace referencia a la orientación de la empresa, que puede ser externa, cuando se preocupa principalmente por los clientes, los competidores, el entorno, etc., o interna, en la que el centro de atención son los trabajadores, los productos, los procesos, etc.

De acuerdo con este modelo, cada una de las culturas presenta valores competitivos que podrían ayudar a la organización a implementar un sistema de Gestión de la Calidad. Así Irani, Beskese y Love [77] consideran que las organizaciones en las que se potencian los factores que presenta la cultura clan pueden implantar con éxito un programa de Gestión de la Calidad, Para implantar la Gestión de la Calidad correctamente la cultura organizativa debe caracterizarse por su orientación al cliente, el apoyo de la alta dirección, el compromiso de los empleados y la

orientación interna, variables que están presentes en este tipo de cultura. También Buch y Rivers [78] señalan que estas variables favorecen los programas de Gestión de la Calidad.

En el caso de la cultura adhocrática, además de las características anteriores, la anticipación a las necesidades del cliente, las continuas innovaciones y su flexibilidad podrían hacer posible el éxito. En este sentido, Douglas y Judge [79] encontraron evidencia empírica de que una gran orientación externa guarda una relación positiva con la implantación y el éxito de la Gestión de la Calidad. Además, la gran motivación de los trabajadores en las organizaciones que poseen este tipo de cultura permite la integración de la Gestión de la Calidad. Así lo manifiestan también, otros estudios que indican que las organizaciones con cultura adhocrática que utilizan sistemas de calidad obtienen buenos resultados.

Por tanto, la literatura ha destacado el efecto positivo de las culturas clan y adhocrática como facilitadoras de un sistema de Gestión de la Calidad.

Por otra parte, Rad [47] establece que las culturas burocráticas en las que el control es importante —caso de la jerárquica y de la de mercado— se caracterizan por tener programas de Gestión de la Calidad con poco éxito. Del mismo modo, hay evidencia empírica que relaciona negativamente la formalización y la jerarquía con la innovación. Por tanto, al ser la innovación una variable necesaria para conseguir una orientación al consumidor y dado que esta última es fundamental en la Gestión de la Calidad, se puede esperar una relación negativa entre estas culturas y la Gestión de la Calidad

Por tanto, son las culturas clan y adhocrática las que apoyan la mayoría de las dimensiones de la Gestión de la Calidad.

Por otra parte, dado que el concepto de cultura es un término abierto, e incluso la tipología de culturas definidas por Cameron y Quinn [80] ha sido modificada, ello permitiría considerar una «cultura intermedia» que compartiría las variables que constituyen la cultura clan y adhocrática [76]. Propusieron una nueva cultura que apoyaría la Gestión de la Calidad, que denominaron «cultura orientada a la calidad» y estaría formada por valores de la cultura clan y adhocrática. Por otro lado, numerosos trabajos nos indican que la gestión del personal de la empresa es una variable que favorece la implantación y el éxito de un sistema de Gestión de la

Calidad, pues es el empleado el que tiene que asumir la nueva filosofía de la orientación hacia la calidad. Del mismo modo, Yang [81] considera que las prácticas de dirección de Recursos Humanos son fundamentales para la Gestión de la Calidad. Sin embargo, no todas las prácticas de Recursos Humanos son adecuadas en este sentido lo son solo aquellas que orientan los Recursos Humanos hacia los objetivos de calidad. Entre estas se encuentran el compromiso de los empleados con la calidad, la comunicación y la autonomía de los empleados, una contratación en la que se valore su orientación a la calidad, el trabajo en equipo [81], una formación hacia la calidad, el desarrollo y promoción de los empleados, la evaluación del rendimiento de los trabajadores y la retribución del empleado. En consecuencia, una política de Recursos Humanos que desarrolle prácticas de Recursos Humanos orientadas a la calidad apoyará con éxito la implantación de un sistema de Gestión de la Calidad: Una política de recursos humanos orientada a la calidad media la relación entre la orientación hacia la gestión de calidad total de la empresa y los resultados organizativos.

Además, el papel de la dirección es clave para la implantación con éxito de la Gestión de la Calidad. El liderazgo, como medio de influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación a la consecución de uno o diversos objetivos, permite que la organización avance hacia la gestión de calidad total. En este sentido, un liderazgo que favorezca la planificación de estrategias y actuaciones, así como de una adecuada gestión del personal, de los recursos y de los procesos, especialmente de los considerados claves, permitirá la consecución de la excelencia en los resultados empresariales. Por ello: El liderazgo media la relación entre la orientación hacia la gestión de calidad total de la empresa y los resultados organizativos.

#### Conclusiones parciales

1. El surgimiento de la cultura está vinculado a la inserción del hombre en la vida social. Es un término tratado en diferentes esferas en las que el hombre se inserta y produce un impacto pero es a partir de los años que se trata dentro de las organizaciones como una variable a tener en cuenta para su estudio.

2. Se ha definido en el ámbito organizacional por diversos autores 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.

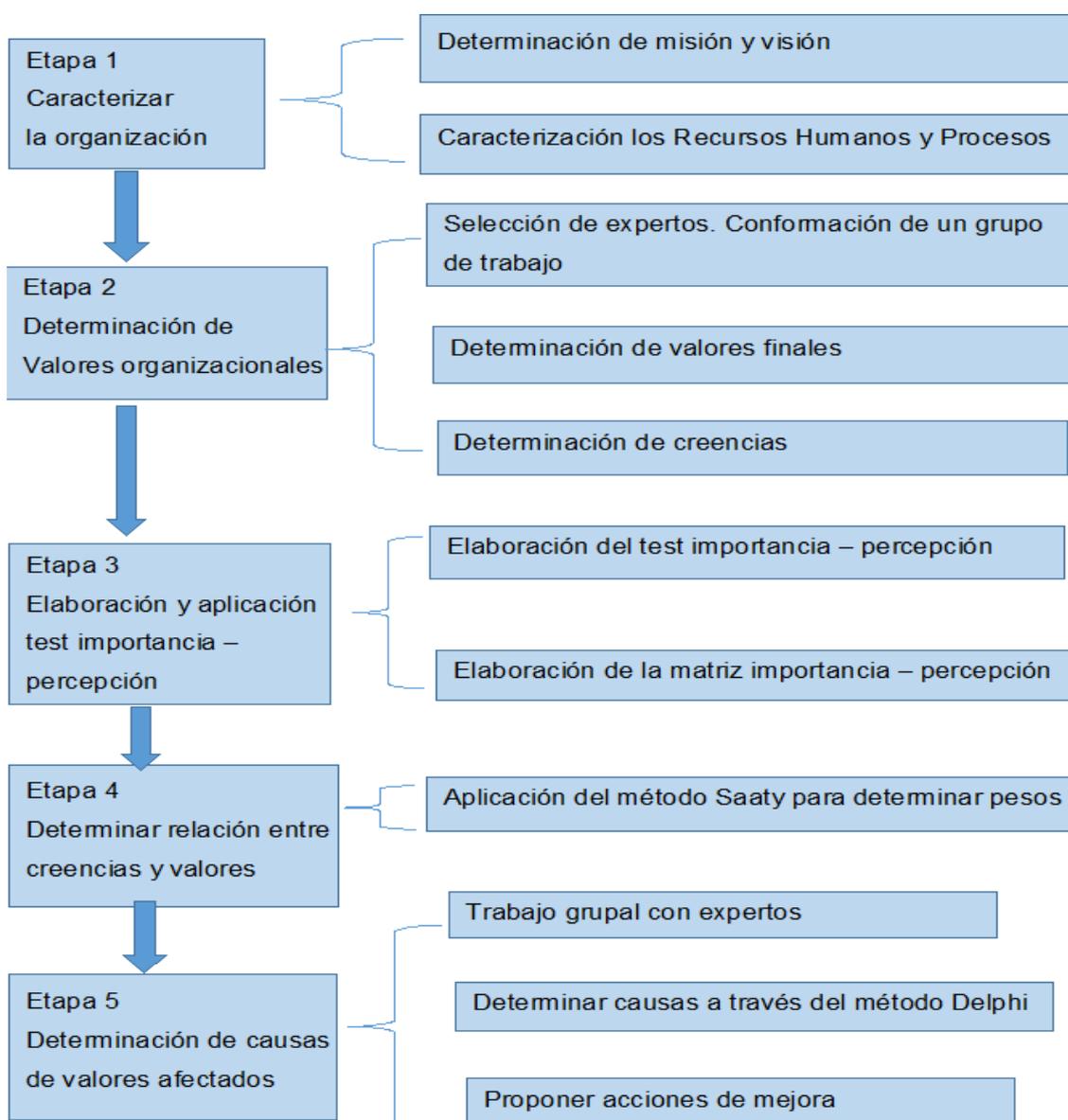
3. La Cultura organizacional ha sido estudiada y medida a través de diferentes modelos, siendo los más usados los que se sustentan en mediciones cualitativas y cuantitativas.

4. La revisión realizada permitió conocer cuatro tipos de culturas; clan; adhocráticas, tipo mercado y tipo jerarquía, aunque no son estas las únicas si se presenta una influencia de ellas en el desempeño de la organización en la literatura consultada.

## Capítulo 2: Procedimientos para el estudio de la cultura organizacional.

A lo largo del capítulo 1 se explicó la importancia de conocer cómo se comporta la cultura organizacional en cada una de las instituciones, pues un resultado positivo de una investigación de este tipo puede ser de gran beneficio, mientras que un resultado negativo pudiera generar un mal desempeño. En este capítulo se presenta el procedimiento a seguir en la investigación, expresándose de forma detallada el conjunto de pasos a desarrollar para la realización del trabajo de campo; un procedimiento destinado a diagnosticar la cultura organizacional en la UEB Rayonitro de Matanzas. Este procedimiento cuenta con varias etapas y momentos para su desarrollo que se muestran en el esquema de la figura 1

Figura 1: Etapas para el desarrollo del procedimiento.



Fuente: Elaboración propia.

## 2.1 Etapa 1: Caracterizar la organización.

Para el cumplimiento de esta etapa se hace necesario la utilización de técnicas como la entrevista y la revisión de documentos.

### 2.1.1 Técnicas utilizadas:

#### La entrevista:

La entrevista es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando. Implica un sistema de comunicación interpersonal que integra tanto al entrevistador como al entrevistado. Es imprescindible en los procesos de evaluación por la cantidad de información y conocimiento personal que aporta del sujeto en un breve espacio de tiempo.[82]

La entrevista como todo método científico debe cumplir determinados requisitos para considerarse válida y confiable, por lo que el entrevistador debe poner atención en:

- Garantizar la uniformidad del procedimiento al entrevistar.
- El entrevistador debe enfocar y dirigir la conversación en aras de conseguir los objetivos propuestos.
- Lograr un óptimo grado de consistencia en las respuestas, de ser sometido el sujeto en diferentes oportunidades a la misma entrevista.
- Llevar a cabo una triangulación comparando la información obtenida con la de otras entrevistas y complementándola con la de otras técnicas de recogida.

La entrevista puede clasificarse según los diferentes criterios, los cuales se muestran en la Tabla 5 de acuerdo a [83] :

Tabla 5: Clasificación de las entrevistas.

Criterios	Clasificación
Por el procedimiento	✓ Entrevistas estructuradas ✓ Entrevistas no estructuradas ✓ Mixtas
Por el número de entrevistados	✓ Entrevista individual

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrevista grupal</li> <li>✓ Por Panel</li> </ul>
Por el momento de realización	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrevista inicial, exploratoria o de diagnóstico</li> <li>✓ Entrevista de desarrollo o de seguimiento</li> <li>✓ Entrevista final</li> </ul>
Por el modo o canal	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cara a cara</li> <li>✓ Telefónica</li> <li>✓ Por correo electrónico</li> <li>✓ Online</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### **Revisión Documental:**

Es una técnica de observación complementaria, en el caso de un registro de acciones y programas. La revisión documental permite hacer una idea del desarrollo y las características de los procesos y también la información que se confirma o se pone en duda.

Tiene el propósito de informar sobre lo que se dice, proporcionar una orientación que permita una mejor formulación del problema, economizar esfuerzos, no investigar lo que ya se investigó.

Explica Orozco “[...] que los investigadores suelen comenzar a investigar algo porque en torno a ese algo hay preguntas existenciales propias, dudas de las que muchas veces no somos conscientes, pero que desde siempre nos muerden, nos mueven y reaparecen constantemente” [84]

Por su lado, la vaguedad que se presenta como una situación de opacidad para presentar el fenómeno de estudio, requiere ser decantada para encauzar el proceso de conocimiento de los diferentes elementos que componen aquello que puede ser susceptible de ser estudiado, como: el reconocimiento de conceptos enmarañados en el fenómeno, teorías o perspectivas de abordaje y formas de operacionalizar para abordar el mismo.

Una vez el investigador está en condición de irritación por una duda, puede proceder a la revisión de la documentación, a través de bases de datos especializadas u otros escenarios.

La revisión documental permite identificar las investigaciones elaboradas con anterioridad, las autorías y sus discusiones; delinear el objeto de estudio; construir premisas de partida; consolidar autores para elaborar una base teórica; hacer relaciones entre trabajos; rastrear preguntas y objetivos de investigación; observar las estéticas de los procedimientos (metodologías de abordaje); establecer semejanzas y diferencias entre los trabajos y las ideas del investigador; categorizar experiencias; distinguir los elementos más abordados con sus esquemas observacionales; y precisar ámbitos no explorados.

Etapa 1: Caracterizar la organización.

En este primer paso es imprescindible crear un estrecho vínculo con la empresa, el análisis de su estructura y características de las áreas que la componen, para eso es necesario llevar a cabo un análisis de documentos oficiales de la organización que contribuyen al diagnóstico inicial que se realizará. Se dan a conocer los objetivos que se persiguen con el estudio, explicando la importancia que tienen los trabajadores y comprometiéndolos con la investigación.

Existen disímiles herramientas para la caracterización de los sistemas, la propuesta por Fernández-Sánchez (1993) [85], permite un análisis integral y parte del hecho de que los sistemas productivos son abiertos, por tanto, están en constante interacción con el entorno. Las variables propuestas por este autor se tomaron como base para desplegar 13 variables diseñadas por el colectivo de profesores del Departamento de Ingeniería Industrial para la caracterización de empresas e instituciones, se hace de fácil comprensión: 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.

### **2.1.2 Determinación de la misión y visión.**

Misión: Se puede definir la misión como la identidad y la razón de ser de una empresa, es decir, por qué surgió, cuáles son sus intereses, objetivos y qué le ofrece de especial a los clientes.

La misión, siempre enfocada hacia la actualidad, debe responder a preguntas tales como ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿qué nos diferencia?.

Algunos autores definen la misión empresarial de la siguiente manera:

- Gary Armstrong y Philip Kotler [86] la definen como «un elemento importante de la planificación estratégica».
- O.C Ferrel [87] la define como «el propósito general en la empresa».
- Peter F. Drucker [88] afirma que esta «es una base para las estrategias, prioridades, tareas de trabajo y planes, haciendo diferente una empresa de otra».

Las principales características de la misión son las siguientes:

1. Describe la razón de ser y el propósito de la organización.
2. Es precisa, factible, memorable y fácil de recordar para los integrantes de la organización.
3. Está pensada a corto plazo, y en esto se diferencia con la visión.
4. Comunica los principios generales de la empresa.

Visión: La visión de una empresa responde a dónde desea estar una organización a largo plazo. Esta es el futuro aspirado y deseado por una organización y comprende visualizar el resultado que se pretende alcanzar.

La visión sirve como inspiración y motivación para definir un marco y dirección de referencia. Responde a preguntas tales como ¿hacia dónde vamos?, ¿qué queremos ser? y ¿qué valores tenemos?

Para entender mejor el concepto de visión empresarial, debe tomarse en cuenta las siguientes definiciones que le han dado algunos autores:

- Quigley [89] afirma que la visión «es comprender el pasado y el presente para poder proyectar el futuro con acierto».
- Kevan Scholes y Gerry Johnson [90] dicen que esta «engloba un futuro deseado y las aspiraciones de la organización para motivar a los integrantes de la empresa».
- Bengt Karlof [91] la define como «el nacimiento del futuro distante, con el cual la empresa logra desarrollarse de la mejor manera posible, siguiendo las aspiraciones de sus líderes».
- Mintzberg [92] dice que la visión «es la inspiración que proporciona una idea orientadora o un plan que está completamente articulado».

## Características de la visión empresarial

Entre las principales características de la visión se puede destacar que:

- Es atractiva: expresa una situación a la que todos los integrantes de la organización desean llegar.
- Es fácil de comprender y comunicar: ayuda a la correcta toma de decisiones y asignación de recursos.
- Es inspiradora y alentadora: es una motivación para la organización y debe servir para promover la acción.
- Es amplia: su campo de visualización es a largo plazo y debe abarcar objetivos hacia el futuro.
- Es realista: debe ser fidedigna, teniendo en cuenta el entorno, la tecnología, la cultura organizacional, los recursos y la competencia.
- Puede cambiar con el tiempo: puede ajustarse con el paso del tiempo si así se requiere.

### **2.1.3 Procesos**

Según Norma Cubana, en correspondencia con la ISO 9000-2000 [93], define el proceso como: “el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados.

“Secuencia ordenada y lógica de actividades, generalmente repetitivas, que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo han solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado” [94].

Características de los procesos: Generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, forzando a la cooperación. Cada proceso tiene una salida global única. Tiene un cliente que puede ser interno o externo.

Representación de procesos anexo 2

### **2.1.4 Caracterizar Recursos Humanos.**

Los recursos humanos son las personas que trabajan en una organización y el departamento de Recursos Humanos (designado con la sigla RR. HH.) Es el área

responsable de gestionar las cuestiones administrativas, de comunicación interna, motivacionales y de evaluación del personal.

La gestión de recursos humanos aplica estrategias integrales que impactan en la valoración del empleado y en la cultura empresarial. Intervienen profesionales multidisciplinarios que analizan al personal y el contexto organizacional desde la psicología, la sociología y la comunicación, orientados a cumplir los objetivos económicos de la empresa.

Entre las principales características de los recursos humanos de una organización se destacan:

- Es la fuerza laboral necesaria para producir, es decir, es la capacidad de trabajo en base a las facultades físicas y mentales de las personas.
- Es un conjunto de personas que trabaja orientado a un mismo objetivo y que su desempeño se ve influido por las capacidades individuales de cada trabajador, como su profesionalidad, su eficacia, su motivación y sus cualidades interpersonales.
- También es un departamento o área dentro de la organización, que se especializa en la gestión de la fuerza de trabajo, es decir, del personal que trabaja en la organización.
- Es el departamento de una organización que cumple diversas funciones, como reclutar y seleccionar a sus empleados, definir las funciones de cada trabajador y evaluar su desempeño, administrar los sueldos o capacitar a los trabajadores.

#### Contexto histórico de los recursos humanos

La cantidad de integrantes del área de RR. HH. depende del tamaño de la organización.

El área de Recursos Humanos de una organización puede estar integrada por profesionales universitarios en la carrera de Recursos Humanos o carreras afines en administración de empresas, contaduría, psicología y comunicación social.

La existencia de un área de Recursos Humanos es esencial en cualquier institución o negocio, sea cual sea su tamaño o cantidad de integrantes, ya que resulta el nexo constante entre los empleados y la gerencia. Además, es un área capaz de agregar

valor a la empresa al maximizar el rendimiento y el valor humano que impactará en el clima laboral.

Todos estos elementos de caracterización de la organización se obtiene mediante entrevistas que se realizan a directivos y trabajadores y revisión de documentos como: diseño estratégico de la organización, revisión de estructura y plantilla de la misma.

## **2.2 Etapa 2 :Determinación de valores organizacionales.**

Valores: Los valores entran por la puerta en las organizaciones y en las empresas con las personas tanto sea, por ejemplo, un administrativo como una directora de RR.HH. Como apunta Argandoña, "...las organizaciones no tienen valores. Los valores los tienen las personas (...) nos estamos refiriendo a los valores de la persona que lo integran" [95]. Eso no niega que, en muchas organizaciones y empresas, los valores están presentes en las intenciones de la misma. Sólo hace falta recorrer las páginas corporativas de empresas donde los valores están presentes. En este sentido, lo realmente decisivo es, por una parte, vincular en el "día a día" los valores a la misión [96] estrategia y la cultura de las organizaciones. ¿Cómo? Fundamentalmente, a través de las personas pero, también, a través de los sistemas y procedimientos. Y, por otra parte, intentando alinear los valores personales con los valores de la organización.

Los valores orientan y lo hacen en un doble sentido: primero, en la toma de decisiones y, segundo, en la conducta de las personas [95]. Como señala Hemel [97] "desde el punto de vista ético, lo esencial es la calidad de la toma de decisión, así como el estilo con el que se lleva a cabo la misma". Al fin y al cabo, las elecciones que se realizan y las decisiones que se toman se concretan en decisiones y en acciones. En definitiva, en actuaciones y conductas. Como afirma Argandoña, los valores "tienen que ver con las conductas y decisiones de las personas". Con otras palabras, "orientan en las decisiones", "son criterios para la acción" [95] y "se reflejan en la conducta de las personas" [95].

Algunos aspectos realmente positivos que trae el tener, aplicar, fomentar y transmitir los valores de una empresa: crear una cultura organizacional fuerte y sólida; estimular al personal para ayudar con los objetivos de la empresa, evitar las diferencias de opiniones entre los trabajadores; brindar la oportunidad de cumplir y aportar en escenarios que estén alineados con los valores de la empresa y tener

presencia en campañas de responsabilidad social empresarial; generar confianza y credibilidad en clientes, proveedores, empleados.

Se denomina valores finales a aquellos que son los supremos o generales y engloban las máximas aspiraciones de la organización, guiándola, ya que forman parte de un estado deseado o visión, resumiéndose en ellos las líneas que orientan el accionar de la misma.

Los valores operacionales generales son aquellos que el ápice estratégico o consejo de dirección considera vitales o conducen para alcanzar los valores finales por situaciones concretas por los que transita la organización. Se llaman valores operacionales o instrumentales los que, definidos por los diferentes estratos, se asocian a los hombres de la organización y permiten el cumplimiento de los valores finales. Son los medios por los cuales se llega a los valores finales vinculados a la visión, es decir, a la máxima aspiración que posee la organización para un período largo de tiempo.

### **2.2.1 Determinación de valores finales.**

Determinar estos valores no es un proceso complejo, pero es una etapa que se debe manejar con mucho cuidado, ajustándose a las características de la organización, siendo aconsejable contar con consultoría externa que ayude en la clarificación de los mismos y empleando técnicas que permitan estos fines con un nivel de fiabilidad, como: entrevistas a expertos y el trabajo grupal. Los valores organizacionales finales se determinan a partir del método Delphi.

Para definir los mismos el primer paso después de la caracterización donde se puede revisar la definición o no de valores compartidos o valores finales es crear un grupo de expertos y se deben seguir los siguientes sub-etapas:

#### **Selección de expertos**

Se entiende por experto a un individuo, grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer con un máximo de competencia, valoraciones conclusivas sobre un determinado problema, hacer pronósticos reales y objetivos sobre el efecto, aplicabilidad, viabilidad y relevancia que pueda tener en la práctica la solución que se propone, y brindar recomendaciones de qué hacer para perfeccionarla [98].

Este paso comprende la formación de un grupo de expertos compuesto por, al menos, siete personas, en su mayoría personal relacionado directamente con la organización o con experiencias en este tipo de investigaciones. Rodríguez,

Sánchez [99] reconoce la necesidad de avalar el grado de conocimiento y confiabilidad de los miembros a partir de la aplicación del cuestionario de competencia del experto (Anexo 3) el cual es un instrumento de gran utilidad, especialmente cuando es necesario recopilar información de la experiencia y conocimiento de un grupo de personas relacionadas con el objeto de la investigación.

Para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencia [100], el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento con respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la siguiente forma:

$$K = (Kc + Ka)/2$$

Donde:

- Kc: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al problema, calculado sobre la valoración del propio experto.
- Ka: Es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

### **Creación de grupo de trabajo.**

Es recomendable crear un equipo de trabajo que incluya las distintas funciones de la organización, de manera que participen en la detección de los elementos necesarios para llevar a cabo la gestión de la cultura organizacional.

El especialista seleccionado como responsable del equipo de trabajo debe tener un estrecho vínculo con la máxima dirección de la organización. En el equipo de trabajo deben encontrarse especialistas de los distintos departamentos de la organización, la cantidad de integrantes dependerá de la complejidad de las acciones a emprender y la representatividad de las distintas áreas.

Los integrantes deben tener experiencia en la actividad, dominar los procesos y conocimientos sobre el tema así como voluntariedad.

En caso que sea necesario, se brindará instrucción al equipo sobre las técnicas y herramientas necesarias para lograr la calidad del trabajo a realizar.

Cuando se empleen asesores o especialistas externos a la entidad, requerirán otras acciones que les permita conocer mejor la organización y sus características.

Una vez aplicado el test de experticia se decide aquello que conformara el equipo y se les instruye de las actividades y roles a jugar en la investigación.

### **2.2.2 Definición de valores**

Para definir los valores se empleara sesión de trabajo grupal con los expertos, estos partiendo de la misión y visión definirán los valores de la organización para ello se puede utilizar el método Delphi.

El número de los valores finales no debe exceder de cinco (5) o seis (6), una larga lista de valores dispersaría las acciones que pueden adoptarse por la organización para su consolidación, centrándose en aquellas esenciales que garanticen dichas aspiraciones.

Los valores deben definirse y conceptualizarse. Esto lleva implícito una etapa de análisis entre consultor y ápice estratégico, en sesiones de trabajo, pues en ocasiones se puede dar el caso de valores que definidos con diferentes denominaciones tienen un mismo significado para la organización o viceversa, existir valores con igual denominación y diferentes significados, lo que puede estar dado por varias razones:

- La diversidad de especialistas que desde diferentes perfiles profesionales, posiciones o niveles de la organización, intervienen.
- Las propias concepciones y experiencias de cada uno de ellos.
- El poco dominio del término a nivel de organización.
- La concepción de valores sólo a nivel personal.
- La mezcla de valores finales con operacionales viéndose, después de un simple análisis, la inclusión de unos en otro.

Al concluir esta etapa quedarán definidos los valores finales, en términos comprensibles y útiles a la organización, donde se vean reflejados los procesos que se desarrollan en la misma y aclarándose la dependencia o relación entre los valores enunciados.

## **Ejemplos de los principales valores organizacionales.**

Honestidad: La transparencia, sinceridad y franqueza, son valores que actualmente el público no solamente desea para las empresas, las exige. Esto tiene que ver con usar la verdad como herramienta para ganarse la confianza y credibilidad frente al entorno.

Responsabilidad: La responsabilidad es un principio que debe ser aplicado por la empresa como institución y, por los trabajadores como integrantes de una empresa. La responsabilidad se puede apreciar a partir de la puntualidad, la disciplina, el cumplimiento de las labores asignadas, la integridad y la honestidad entre todos aquellos que trabajan en una misma empresa.

La responsabilidad es una parte fundamental de la gestión empresarial, supone un orden y una serie de normativas a cumplir en beneficio de todas las personas que se relacionan con la empresa.

En este sentido, la responsabilidad empresarial también busca establecer cuáles contribuciones se pueden hacer en beneficio de la sociedad, la comunidad y el medio ambiente, de allí que se establezcan diversos proyectos con estas finalidades.

Respeto: El respeto es un valor fundamental entre las personas, por ello, se debe tratar a los demás como te gustaría ser tratado, escuchar con atención las propuestas y críticas que aportan y, valorar su trabajo.

El trato respetuoso genera en las personas un sentimiento de aceptación y motivación que les permite desarrollar con la mejor disposición sus compromisos laborales.

Competitividad: La competitividad es un valor que se promueve desde la cultura empresarial y que parte de la necesidad de estar constantemente ideando proyectos que conduzcan a mejorar los procesos laborales, la producción y la calidad de los bienes o los servicios.

La competitividad ha sido ejemplo de cómo diversas empresas se han propuesto cambiar y mejorar la vida de las personas. Es decir, la competitividad promueve la innovación, las proyecciones a futuro, satisfacer las necesidades de los individuos y, la creación de nuevos productos y servicios.

Puntualidad: No solo estamos hablando de ser respetuoso con los plazos de entrega de mercancía. También darle la importancia a la puntualidad a la hora de llegada y salida. Asimismo, tener especial consideración con el tiempo de los clientes, proveedores y socios en casos de reuniones y pagos de facturas.

### **Método Delphi:**

El método Delphi es una técnica de comunicación estructurada, desarrollada como un método de predicción sistemático interactivo, que se basa en un panel de expertos. Es una técnica prospectiva para obtener información esencialmente cualitativa, pero relativamente precisa, acerca del futuro.

Su objetivo es la consecución de un consenso basado en la discusión entre expertos mediante un proceso iterativo. Su funcionamiento se basa en la elaboración de un cuestionario que ha de ser contestado por cada experto. Una vez analizados los resultados globales, se vuelve a realizar otro cuestionario para ser contestado de nuevo por los mismos expertos, tras darles a conocer los resultados obtenidos en la anterior consulta. El proceso puede repetirse varias veces hasta alcanzar cierto nivel de consenso. Finalmente, el responsable del estudio elaborará sus conclusiones a partir de la explotación estadística de los datos obtenidos.

La metodología de previsión Delphi utiliza juicios de expertos en tecnología o procesos sociales considerando las respuestas a un cuestionario para examinar las probables orientaciones del desarrollo de tecnologías específicas, meta-tipos de tecnologías o diferentes procesos de cambio social. El resumen de los juicios de los expertos (en las formas de evaluaciones cuantitativas y comentarios escritos) son provistos como retroalimentación a los mismos expertos como partes de una ronda siguiente de cuestionario (next-round). A continuación, los expertos reevalúan sus opiniones a la luz de esta información, y un consenso de grupo tiende a emerger. Bright cree que la previsión tecnológica, incluyendo previsión Delphi, es una forma de análisis lógico que conduce a conclusiones sobre el futuro de atributos tecnológicos. La técnica Delphi se basa en conceptos firmes para sacar conclusiones con argumentos soportados.

Antes de iniciar un Delphi se realizan una serie de tareas previas, como son:

- Delimitar el contexto y el horizonte temporal en el que se desea realizar la previsión sobre el tema en estudio.
- Seleccionar el panel de expertos y conseguir su compromiso de colaboración. Las personas que sean elegidas no sólo deben ser grandes conocedores del tema sobre el que se realiza el estudio, sino que deben presentar una pluralidad en sus planteamientos. Esta pluralidad debe evitar la aparición de sesgos en la información disponible en el panel.

- Explicar a los expertos en qué consiste el método. Con esto se pretende conseguir la obtención de previsiones fiables, pues los expertos van a conocer en todo momento cuál es el objetivo de cada una de los procesos que requiere la metodología.

La relación de los valores con la cultura, obliga a un estudio elemental de la misma, siendo el objetivo de esta fase determinar la correspondencia de los valores organizacionales con los elementos de la cultura actual de la entidad para iniciar las acciones de cambio.

### **2.2.3 Determinación de Creencias**

Para realizar una correcta determinación de las creencias que se presentan en la organización se utilizará el mismo método anterior: Realizar una entrevista a expertos anteriormente seleccionados, conformar un listado con las principales creencias de la organización y a través de un trabajo grupal desarrollar el método Delphi para determinar las creencias más importantes que afectan la organización.

#### **Creencias:**

"Las creencias son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirve para explicar la realidad y preceden a la configuración de valores" [101].

En toda organización, indiferentemente del objeto de su existencia, los cimientos sobre los que se construye son las creencias. En sus inicios son sus fundadores los que determinarán cual es la causa que les ha conducido a su creación, siendo esas creencias las impulsoras por lo tanto de la generación de valores, normas, actitudes y conductas que facilitarán la formación de una identidad con la que poder ser identificada al habilitar un comportamiento específico que le permitirá una relación fluida con el entorno de manera singular y la consecución de sus objetivos.

Las creencias han de estar en constante evolución y cambio debido al factor aprendizaje y a la experiencia, que actúan de agentes que imprimen dinamismo al sistema, permitiendo por ello que la cultura de la organización evolucione obligada por las circunstancias del entorno y en respuesta a los cambios que en ella operan como mecanismo de supervivencia.

La organización que inmoviliza su creencias y no las cuestiona en función de los resultados y de su incidencia en la misma, cursadas por su comparación con las

mejores prácticas, será una organización abocada al fracaso, ya que solo la constante evolución le permitirá eludir la extinción, únicamente si el que dirige está dispuesto a ser abierto, a ser flexible, a asimilar nuevas creencias y esas nuevas creencias las incorpora a los procesos cotidianos, y se comporta como si esas creencias no fueran simples enunciados, sino como si fueran ciertas muchas cosas, le resultarán más fáciles porque las creencias tienen la tendencia a volverse verdaderas. Si uno cambia una sola creencia dentro de una organización, cambiará una parte importante de su comportamiento.

#### **Ejemplo de creencias más recurrentes en una organización:**

- Se trabaja por el mejoramiento constante
- No todos trabajan por la eficiencia
- Las relaciones humanas son buenas
- Antes existía más unidad y familiaridad
- Existe sentimiento de pertenecía
- No todos están comprometidos con la Organización.
- Antes era los trabajadores más abnegados
- Somos corteses con los clientes
- Falta amabilidad y buen trato
- Se ayuda a los trabajadores y sus familiares
- Somos organizados
- No todas las áreas están organizadas
- Se trabaja por la innovación
- No siempre se considera como es debido a los trabajadores
- Se estimula la superación constante de los trabajadores.

### **2.3 Etapa 3: Elaboración y aplicación del test importancia – percepción para determinar valores.**

Para poder realizar el diagnóstico es necesaria la operacionalización (clarificación) de los valores en correspondencia con las características del estrato, en dependencia de las bases usadas para la estratificación

Partiendo del algoritmo general propuesto consideramos necesario el siguiente procedimiento:

- Determinar los estratos a partir de los criterios antes expuestos: procesos y medio en que se desarrollan.
- Aclarar u operacionalizar los valores declarados
- Elaborar cuestionario importancia - percepción para cada estrato.
- Determinar la población y tamaño de la muestra, por estrato.
- Aplicar cuestionario importancia - percepción.
- Procesar la información.
- Analizar los resultados por las dimensiones o bases de estratificación (Matriz Importancia -percepción).

### **2.3.1 Estratificación de la organización.**

La estratificación es una técnica utilizada en combinación con otras herramientas de análisis de datos. Cuando los datos, de una variedad de fuentes o categorías, han sido agrupados su significado puede ser interpretado.

Los estratos a definir lo serán en función de la situación particular de que se trate. Pueden establecerse estratificaciones atendiendo a: Personal, Materiales, Maquinaria y equipo, Áreas de gestión, Tiempo, Entorno.

### **2.3.2 Determinación de la población y la muestra**

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 (el elemento, las unidades de muestreo, el alcance y el tiempo), 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 que puede ser probabilístico o no probabilístico y completar el tamaño de muestra. A continuación, se explican cada uno de estos pasos.

Paso 1: Definir la población: Esto incluye definir el elemento, las unidades de muestreo, el alcance y el tiempo. Población o universo: Son expresiones equivalentes para referirse al conjunto total de elementos que constituyen el ámbito de interés analítico. Al hablar de poblaciones se establece la distinción entre una población finita y una población infinita. Desde el punto de vista del muestreo, la distinción se basa en la importancia relativa que tiene el tamaño de la muestra en relación al tamaño de la población. Si el tamaño de la muestra es muy pequeño se

suele considerar infinita la población. En cambio, si la muestra necesaria es considerable en relación a la población (por encima del 10% se suele considerar necesario, y entre un 5% y un 10% recomendable) se considera finita la población. Igualmente se considera a una población finita a toda población formada por menos de 100000 unidades, e infinita a aquella que tiene 100000 o más.

Paso 2: Identificar el marco muestral del cual se seleccionará la muestra. Un marco muestral es una lista de todas las unidades de muestreo disponibles para su selección en una etapa del proceso de muestreo. Un marco puede ser una lista de clases, un directorio telefónico, un listado de empleados.

Paso 3: En este paso se determina el número de elementos que se van a incluir en la muestra.

Paso 4: Seleccionar el procedimiento de muestreo. En este paso se deberá escoger un procedimiento de muestreo de acuerdo a las características del objeto de estudio. Preferiblemente se utilizarán muestreos probabilísticos si se cuenta con la información necesaria, dada la ventaja que la aplicación de estos conlleva. En el caso contrario se utilizarán muestreos no probabilísticos. El muestreo es una herramienta de la investigación científica cuya función básica es determinar qué parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. El error que se comete es debido al hecho de que se obtienen conclusiones sobre cierta realidad a partir de la observación de sólo una parte de ella, se denomina error de muestreo.

Existen diversos tipos de muestreos y ellos se clasifican en probabilísticos y no probabilísticos.

En el muestreo probabilístico, cada elemento de la población tiene una oportunidad conocida de ser seleccionado para la muestra. En otras palabras, para el investigador es indiferente la elección de un caso u otro. El muestreo probabilístico no requiere un conocimiento elevado de la población que se va a estudiar. En esta categoría se encuentran: Muestreo aleatorio simple, Muestreo estratificado, Muestreo por conglomerados

Los procedimientos de muestreo no probabilístico son aquellos en los que la selección de un elemento de la población para la muestra se basa en el juicio del investigador; no existe una posibilidad conocida de que un elemento vaya a ser seleccionado. En un muestreo no probabilístico lo interesante es seleccionar aquellos casos que proporcionen una mayor cantidad de información, con el máximo

de calidad que sea posible. Cabe completar en esta categoría: Muestreo por cuotas, Muestreo de conveniencia, Muestreo de juicio

Paso 5: Seleccionar físicamente la muestra basándose en el procedimiento descrito en el paso anterior. Una vez seleccionado el tipo de muestreo se debe determinar el tamaño de la muestra, utilizando la expresión siguiente.

$$n = \frac{N * K^2 * p * q * e^2}{(N-1) + K^2 * p * q}$$

(Población finita  $N < 100\ 000$ )

Dónde: n: Tamaño de muestra N: Tamaño de la población

p y q: parámetro de la distribución binomial, donde: (p) Probabilidad de ocurrencia, (q) Probabilidad de que no ocurra, teniendo en cuenta que  $p + q = 1$  como supuesto de máxima variabilidad. K: El valor de K es constante y depende de la confianza deseada. Toma el valor del cuantil  $t_{\alpha/2}$  de la distribución normal.

e: Error (diferencia entre la media de la muestra y la media de la población). El valor del error real confirma si la investigación es concluyente ( $e < 10\%$ ) o exploratoria ( $e > 10\%$ )

### **2.3.3 Aplicación de la encuesta importancia –percepción**

Establecidos y definidos los valores por estrato, se determinan el nivel de aceptación o importancia y la percepción en cada estrato. Utilizándose para ello encuestas.

La utilización de encuestas de importancia y percepción por estrato, permitirá la obtención de valoraciones en 2 sentidos:

- La importancia evalúa hasta qué punto lo declarado por los expertos es aceptado por los trabajadores.
- La percepción mide hasta qué punto consideran que los valores son asimilados en los comportamientos actuales.

Esto permite un diagnóstico preliminar de los valores organizacionales finales.

Encuesta de importancia anexo 4

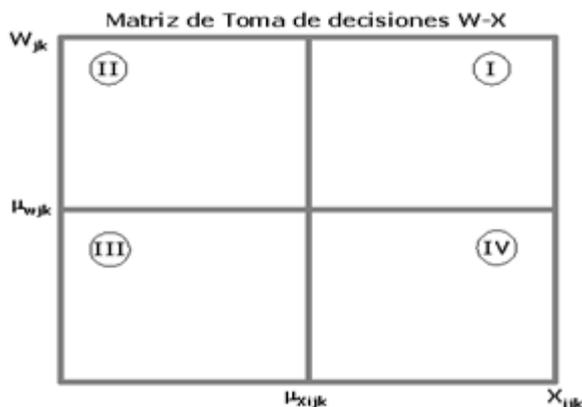
Encuesta de percepción anexo 5

### **2.3.4 Elaboración de la matriz importancia – percepción**

La Matriz Importancia-Percepción es una herramienta que combina valores de importancia o peso y valores de percepción. La misma permite visualizar zonas de

fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en dependencia de la zona donde sean ubicados los atributos que caracterizan al servicio. Su aspecto es el siguiente:

Figura 2: Matriz de toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación de los resultados de la Matriz de Toma de Decisiones:

La Matriz está dividida en cuatro cuadrantes los que se enumeran en dirección contraria al movimiento de las agujas del reloj.

El cuadrante I: Alta Percepción y Alta Importancia. Representa las fortalezas, área de buen trabajo o puntos fuertes del gerente, es decir las características en las que el desempeño es excelente. En estos atributos se centran los mayores recursos del gerente pues son valorados con una alta percepción y tienen altos valores de ponderación. Todos los esfuerzos deben ir dirigidos a mantener o proporcionar valores agregados que enriquezcan a estas características.

El cuadrante II: Baja Percepción y Alta Importancia. Se centra en representar oportunidades de mejora, o sea, aquellas características que tienen gran importancia y que son percibidas negativamente, constituyendo las mismas debilidades, en estas se debe trabajar para mejorarlas, quiere decir que si se realiza un estudio más detallado de las mismas se pueden obtener mejores resultados que permitan que estas pasen a una posición mejor.

El cuadrante III: Baja Percepción y Baja Importancia. Se denomina área de vigilia, se subrayan las características que poseen baja importancia y además son bajos los valores de percepción, en las mismas hay que poner esfuerzo para aumentar su importancia.

En el cuadrante IV: Alta Percepción y Baja Importancia. Están comprendidas las características a las cuales se les ha hecho hincapié y los esfuerzos hacia ellos han sido mal invertidos. Están situadas las características que poseen baja importancia y alta percepción a su vez, o sea, se ha trabajado mucho en características no tan importantes y que reportan la menos utilidad a los clientes.

Para llegar a esta matriz se parte del procesamiento de la encuesta Importancia y percepción una vez determinada la validez de la herramienta.

Se determinan las medias de cada valor por la importancia que cada objeto muestreado en el estrato otorgo.

Se determinan las medias de cada valor por la percepción que cada individuo muestreado otorgó.

Cada valor tendrá una  $X_i$  y  $Y_i$ , las que serán plateadas en la matriz, con las  $X_{i..}$ .  $X_j$  se determina la gran media igual se procede con las  $Y_{i..}$  esta serán los valores  $X$  y  $Y$  que determinan el lugar donde se cortan los ejes  $X$  y  $Y$  para conformar los cuatro cuadrantes de la matriz quedando ubicados los valores estudiados en alguno de los diferentes cuadrante.

A partir de los resultados se harán los análisis pertinentes en dependencia de la ubicación de cada valor. Esto se hará por cada estrato definido en la investigación.

### **2.3.5 Análisis de los resultados**

Después de elaborada la matriz importancia – percepción se procederá a un análisis exhaustivo de los resultados para determinar si existe una alta importancia y una alta percepción de los valores afectados por parte de los trabajadores de la organización y se realizará la presentación de los resultados ante el consejo de dirección y el grupo de expertos de la empresa.

## **2.4 Etapa 4: Relación entre creencias y valores.**

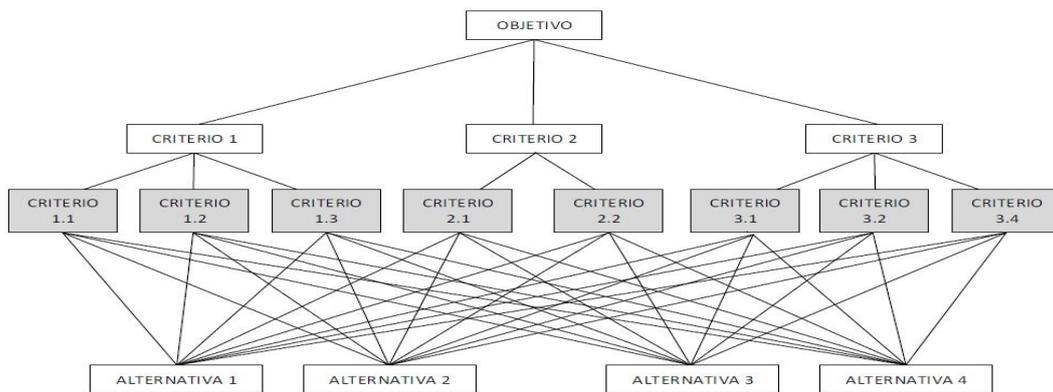
La principal relación existente entre los conceptos de creencia y valores es que el sistema de creencias determina nuestros valores, y estos nuestro comportamiento. Dicho de otra manera, siempre se actúa en base a los valores y el significado de esos valores depende de las creencias. Simón Dolan [102] lo expresa de la siguiente forma en su libro Coaching por Valores: “En pocas palabras cada persona, elige pensar y actuar de formas concretas sobre lo que cree sobre las personas, las ideas y el mundo”. Por esta razón es tan importante trabajar los valores y en consecuencia las creencias. Así se producen cambios más rápidos y duraderos en los clientes.

Para determinar la relación se aplica al grupo de experto encuesta para determinar creencia una vez listadas todas las creencias, se aplica el método Delphi y con las creencias determinadas (aquella que obtenga más de 0.8) se aplica el saaty en busca de relacionar con los valores finales

### 2.4.1 Aplicación del método de Saaty.

En apretada síntesis, AHP es un método que selecciona alternativas en función de una serie de criterios o variables, normalmente jerarquizados, los cuales suelen entrar en conflicto. En esta estructura jerárquica, el objetivo final se encuentra en el nivel más elevado, y los criterios y subcriterios en los niveles inferiores, tal y como se muestra en la Figura 3. Para que el método sea eficaz, es fundamental elegir bien los criterios y subcriterios, los cuales deben estar muy bien definidos, ser relevantes y mutuamente excluyentes (independencia entre ellos). Es importante que el número de criterios y subcriterios en cada nivel no sea superior a 7, para evitar excesivas comparaciones a pares.

Figura 3. Ejemplo de estructura jerárquica AHP



Fuente: Elaboración propia

Una vez definida la estructura jerárquica, se comparan los criterios de cada grupo del mismo nivel jerárquico y la comparación directa por pares de las alternativas respecto a los criterios del nivel inferior. Para ello se utilizan matrices de comparación pareadas usando una Escala Fundamental (Tabla 6).

Tabla 6. Escala fundamental de comparación por pares

VALOR	DEFINICIÓN	COMENTARIOS
1	Igual importancia	El criterio A es igual de importante que el criterio B
3	Importancia moderada	La experiencia y el juicio favorecen ligeramente al criterio A sobre el B
5	Importancia grande	La experiencia y el juicio favorecen fuertemente el criterio A sobre el B
7	Importancia muy grande	El criterio A es mucho más importante que el B
9	Importancia extrema	La mayor importancia del criterio A sobre el B está fuera de toda duda
2,4,6 y 8	Valores intermedios entre los anteriores, cuando es necesario matizar	

Fuente: Elaboración propia.

Esta es la clave del método, usar una escala de comparación por pares, puesto que el cerebro humano está especialmente bien diseñado para comparar dos criterios o alternativas entre sí, pero menos cuando tiene que hacer comparaciones conjuntas. En efecto, la Ley de Weber-Fechner establece que el menor cambio discernible en la magnitud de un estímulo es proporcional a la magnitud de dicho estímulo. Como la relación entre el estímulo y la percepción corresponde a una escala logarítmica, si un estímulo crece en progresión geométrica, la percepción evolucionará como una progresión aritmética. Es por ello que AHP utiliza una escala fundamental del 1 al 9 que ha sido satisfactoria en comprobaciones empíricas realizadas en situaciones reales muy diversas.

La comparación de las diferentes alternativas respecto al criterio del nivel inferior de la estructura jerárquica, como la comparación de los diferentes criterios de un mismo nivel jerárquico dan lugar a una matriz cuadrada denominada matriz de decisión. Esta matriz cumple con las propiedades de reciprocidad (si  $a_{ij}=x$ , entonces  $a_{ji}=1/x$ ), homogeneidad (si  $i$  y  $j$  son igualmente importantes,  $a_{ij}=a_{ji}=1$ , y además,  $a_{ii}= 1$  para todo  $i$ ), y consistencia (la matriz no debe contener contradicciones en la valoración realizada).

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

La consistencia se obtiene mediante el índice de consistencia (Consistency Index, CI) donde  $\lambda_{max}$  es el máximo autovalor y  $n$  es la dimensión de la matriz de decisión. Un índice de consistencia igual a cero significa que la consistencia es completa. Una vez obtenido CI, se obtiene la proporción de consistencia (Consistency Ratio, CR) siendo aceptado siempre que no supere los valores indicados en la Tabla 8. Si en una matriz se supera el CR máximo, hay que revisar las ponderaciones.

Donde RI es el índice aleatorio, que indica la consistencia de una matriz aleatoria (Tabla 7):

Tabla 7. Índice aleatorio RI

Tamaño de la matriz	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Índice aleatorio	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Porcentajes máximos del ratio de consistencia CR

Tamaño de la matriz (n)	Ratio de consistencia
3	5%
4	9%
5 o mayor	10%

Fuente: Elaboración propia.

Una vez verificada la consistencia, se obtienen los pesos, que representan la importancia relativa de cada criterio o las prioridades de las diferentes alternativas respecto a un determinado criterio. Para ello, el AHP original utiliza el método de los auto valores, donde hay que resolver la siguiente ecuación:

$$A \cdot w = \lambda_{max} \cdot w$$

donde A representa la matriz de comparación, w el autovector o vector de preferencia, y  $\lambda_{max}$  el autovalor.

La determinación de la relación entre creencias y valores permite orientar hacia donde se deben encaminar las acciones de mejora.

## 2.5 Etapa 5: Determinación de causas de valores afectados.

La baja importancia otorgada por los trabajadores y los directivos de una empresa a los valores organizacionales es una de las principales causas que afectan al sistema y el ambiente de trabajo, lo mismo ocurre con la baja percepción que tienen de los valores que más se ven afectados. Mediante un trabajo grupal con los expertos se presentan los principales resultados arrojados por la aplicación de los métodos y técnicas aplicadas durante la investigación y se realiza la propuesta de acciones de mejora.

### **2.5.1 Propuesta de acciones**

Esta fase es de extraordinaria importancia, ya que detalla las creencias que afecta o inciden en los valores ubicados en los peores cuadrantes que constituyen elementos negativos y que creencias afectan la cultura organizacional, y a partir de ellos proponer aquellas acciones que incluirá el plan de mejoras continuas, especificando los responsables, ejecutantes, controlador y fechas o plazos de cumplimiento.

Para esta fase se trabajara con el grupo de experto mediante una sesión de trabajo donde la presentación libre de criterios será la forma más adecuada. Después de conocidas las causas que, a consideración de los trabajadores de la entidad, están afectando los valores, antes señalados, las que serán la base para la elaboración del plan de acciones y este se presentará al consejo de dirección o área de recursos Humanos para su implementación.

#### Conclusiones parciales

1. El procedimiento propuesto se elaboró teniendo en cuenta los aspectos teóricos y metodológicos encontrados en la revisión realizada a la literatura consultada y se ajusta a las condiciones de la UEB Rayonitro por lo que el mismo puede ser aplicado cuando las condiciones lo permitan.
2. El procedimiento está diseñado para utilizar técnicas de trabajo grupal con expertos, y cuestionarios a trabajadores que son técnicas ampliamente utilizadas en este tipo de investigación.
3. La matriz importancia percepción y la determinación de creencias existentes en la organización resultan esenciales en este tipo de estudio.

## **Conclusiones**

Una vez culminada la investigación se arriba a las conclusiones siguientes:

1. La Cultura Organizacional juega un importante rol en los resultados de las organizaciones por la incidencia en el desempeño de sus empleados, pero solo recientemente se le ha estudiado con mayor profundidad y aun no existe criterios únicos para su estudio, presentándose un gran número de variables que inciden en ella
2. El procedimiento propuesto en el presente trabajo tiene como antecedente trabajos investigativos previos y criterios de la literatura especializada, teniendo la propuesta hecha la peculiaridad de adaptarse a las condiciones de la UEB Rayonitro Matanzas.
3. Se cumplió con los objetivos propuestos pues se realizó una propuesta de procedimiento para diagnosticar la Cultura Organizacional en la UEB Rayonitro de Matanzas donde la matriz Importancia-percepción y estudios de creencias son elementos esenciales en el procedimiento.

## **Recomendaciones**

1. Que se aplique el procedimiento propuesto para contribuir a la mejora de los niveles de desempeño de la organización una vez que la organización comience a estabilizar su sistema productivo.
2. Se extienda el estudio a otras empresas del sector de la industria y que permitan la validación del procedimiento propuesto.
3. Que se realicen de forma sistemática estudios de este tipo en la empresa objeto de estudio, para comprobar la efectividad de las acciones de mejora que se propongan en la organización.

## Referencias Bibliográficas:

1. TOVAR, Luis Arturo Rivas, «Evolución de la teoría de la organización» *Revista Universidad y Empresa*, 2009, 11, 17, 15, 2145-4558.
2. SCHEIN, Edgar H, *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*, 1988, 8401361079.
3. ROBBINS, SP and TIMOTHY, A. Judge. *TA (2013). Organizational Behaviour*, New Jersey: Pearson Education, Inc,
4. PADRÓN, H, «Diagnóstico de la cultura organizacional en el grupo empresarial QUIMEFA», Tesis de diploma. Universidad de la Habana, Cuba, 2004.
5. HERNÁNDEZ, L, «Diagnóstico de la cultura organizacional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Pinar del Río», Tesis de diploma. Universidad de Pinar del Río, Cuba, 2014.
6. PACHECO, M, «Diagnóstico sociopsicológico de la cultura organizacional en la Empresa de Recuperación de Materias Primas de Pinar del Río», Tesis de diploma. Universidad de Pinar del Río, Cuba, 2016.
7. TRIVIÑO, M, «Propuesta de un programa de sensibilización cultural en una empresa de comidas rápidas», Tesis de maestría. Universidad de La Habana, Cuba, 2009.
8. RODRÍGUEZ, Y, «Cultura de Aprendizaje: Un Programa de Entrenamiento Sociopsicológico», Tesis de Maestría. Cuba: Universidad de La Habana, 2012.
9. PÉREZ, D, «Roles para la eficacia grupal. Entrenamiento sociopsicológico», Tesis de maestría. Universidad de La Habana, Cuba, 2012.
10. PEÑA, Y, «La travesía del cambio en una organización: Un Programa de entrenamiento sociopsicológico para su gestión [Licenciatura en Psicología]» *Universidad de La Habana*, 2013,
11. SERRATE-ALFONSO, Annia[et al.], «Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal» *Ingeniería Industrial*, 2014, 35, 1, 2-12, 0258-5960.
12. ZAPATA, A, «Cultura Organizacional Cali» *Colombia: Ediciones Universidad del Valle*, 2007,
13. ALLAIRE, Yvan and FIRSIROTU, Mihaela E, «Theories of organizational culture» *Organization studies*, 1984, 5, 3, 193-226, 0170-8406.
14. PETTIGREW, Andrew M, «On studying organizational cultures» *Administrative science quarterly*, 1979, 24, 4, 570-581, 0001-8392.
15. OUCHI, W Theoty, «2: How American Business Can Meet the Japanese Challenge Reading» *MA: Addison—Wesley. 1981*, 1981,
16. Schein, Edgar H, «La cultura empresarial y el liderazgo, Barcelona, España, Ed» *Plaza & Janes*, 1988,
17. DENISON, Daniel R, «What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars» *Academy of management review*, 1996, 21, 3, 619-654, 0363-7425.
18. SCHEIN, Edgar H, «Culture: The missing concept in organization studies» *Administrative science quarterly*, 1996, 229-240, 0001-8392.
19. ANDRADE, Horacio, *Cambio o Fuera: Dirigir en el siglo XXI*, Palibrio, 2011, 1463300204.
20. MAESTRE RAMOS, Alicia Elena, «Cultura organizacional de una mediana empresa del municipio de Envigado, Antioquia» 2011,
21. CARRILLO PUNINA, Álvaro Patricio, «Medición de la cultura organizacional» *Ciencias administrativas*, 2016, 4, 2314-3738.

22. NAVARRO, M, «La importancia de la cultura organizacional en las empresas» *Negocios y Management tu revista empresarial*, 2012,
23. ALVESSON, Mats, *Understanding organizational culture*, Sage, 2012, 1446271811.
24. POUS, Guadalupe Chabaud, «Cultura organizacional e identidad» *Hospitalidad ESDAI*, 2007, 11, 1665-1839.
25. ALVESSON, M. *Organizational culture: Meaning, discourse, and identity* In N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. & Peterson (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc, 2010.
26. SCHNEIDER, Benjamin[et al.], «Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology» *Journal of applied psychology*, 2017, 102, 3, 468, 1433890429.
27. GIORGI, Simona[et al.], «The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies» *Academy of Management Annals*, 2015, 9, 1, 1-54, 1941-6520.
28. SCHEIN, Edgar H, «Organizational psychology then and now: Some observations» *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2015, 2, 1, 1-19, 2327-0608.
29. ANZOLA, Olga Lucía and HINESTROSA, Fernando, *Una mirada de la cultura corporativa*, Universidad externado de Colombia, 2003, 9586167453.
30. SHEIN, EH. *Organizational Culture and Leadership..* São Francisco, CA: Jossey-Bass, 2004.
31. DE HILAL, Adriana Victoria Garibaldi[et al.], «Organizational culture and performance: a Brazilian case» *Management Research News*, 2009, 0140-9174.
32. CHEUNG, Sai On[et al.], «An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations» *Journal of Business Economics and Management*, 2012, 13, 4, 688-704, 1611-1699.
33. SAMPIERI, Roberto Hernández[et al.], «Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia» *Contaduría y administración*, 2014, 59, 1, 229-257, 0186-1042.
34. MAHLER, Julianne, «Influences of organizational culture on learning in public agencies» *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1997, 7, 4, 519-540, 1477-9803.
35. SHIREY, Maria R, «Authentic leadership, organizational culture, and healthy work environments» *Critical Care Nursing Quarterly*, 2009, 32, 3, 189-198, 0887-9303.
36. BORDA, A[et al.], «Diagnóstico de cultura organizacional en el hotel grand house» *Universidad de La Sabana Especialización en Gestión para el Desarrollo en la organización, Bogotá. Disponible en línea: [https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/211/Ana% 20Mar% C3% ADa% 20Borda% 20Clopatofsky. pdf](https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/211/Ana%20Mar%20C3%20ADa%20Borda%20Clopatofsky.pdf)*, 2011,
37. CONTRERAS ARMENTA, Cecilio and HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Ezequiel, «Antecedentes teóricos y niveles de análisis de la identidad organizacional» *Nova scientia*, 2011, 3, 6, 158-179, 2007-0705.
38. ROBBINS, Stephen P and JUDGE, Timothy A, *Comportamiento organizacional*, Pearson, 2013, 6073219806.

39. GÓMEZ, Héctor Manuel Gómez, «Cultura organizacional e identidad productiva propuesta para el análisis de las organizaciones colombianas» *Umbral científico*, 2008, 13, 56-64, 1692-3375.
40. GÓMEZ, José Morelos and HERRERA, Tomás José Fontalvo, «Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial» *Entramado*, 2014, 10, 1, 96-105, 1900-3803.
41. GUERRERO, Ernesto Fidel Cantillo and ESCORCIA, Julio Mario Daza, «Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas» *Escenarios*, 2011, 9, 1, 18-23, 2339-3300.
42. ZERENLER, Muammer[et al.], «Intellectual capital and innovation performance: empirical evidence in the Turkish automotive supplier» *Journal of technology management & innovation*, 2008, 3, 4, 31-40, 0718-2724.
43. PEDRAZA-ÁLVAREZ, Lilibeth[et al.], «Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico» *Clío América*, 2015, 9, 17, 17-25, 2389-7848.
44. VERTEL, Angélica del Carmen Cújar[et al.], «Cultura organizacional: evolución en la medición» *Estudios gerenciales*, 2013, 29, 128, 350-355, 0123-5923.
45. COMAS, Jordi Esteve and I FOLCH, Marina Tomás, «La cultura organizacional de las universidades y su modelo de financiación. Resultado del estudio de la cultura de universidades catalanas» *Cuadernos para la educación superior*, 2005, 2005, 105-124, 1579-3834.
46. XENIKOU, Athena and SIMOSI, Maria, «Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance» *Journal of managerial psychology*, 2006, 0268-3946.
47. RAD, Ali Mohammad Mosadegh, «The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management» *the TQM Magazine*, 2006, 0954-478X.
48. LIU, Anita MM[et al.], «A framework for assessing organisational culture of Chinese construction enterprises» *Engineering, Construction and Architectural Management*, 2006, 0969-9988.
49. BELLOU, Victoria, «Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals» *Journal of health organization and management*, 2008, 1477-7266.
50. CASIDA, Jesus Jessie and PINTO-ZIPP, Genevieve, «Leadership-organizational culture relationship in nursing units of acute care hospitals» *Nursing Economics*, 2008, 26, 1, 7, 0746-1739.
51. ÜBIUS, Ülle and ALAS, Ruth, «Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility» *Engineering economics*, 2009, 61, 1, 2029-5839.
52. DARGENIDOU, Dimitra and TRIVELLAS, Panagiotis, «Organisational culture, job satisfaction and higher education service quality: The case of Technological Educational Institute of Larissa» *Organisational Culture, Job Satisfaction and Higher Education Service Quality*, 2008, 1000-1017,
53. YIING, Lee Huey and AHMAD, Kamarul Zaman Bin, «The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance» *Leadership & Organization Development Journal*, 2009, 0143-7739.
54. FERREIRA, M[et al.], «Desarrollo de un instrumento de Brasil para evaluar la cultura organizacional» *Estudos de Psicologia*, 2002, 7,

55. MARCONE TRIGO, Rodolfo and MARTÍN DEL BUEY, Francisco de Asís, «Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa (ICOE)» *Psicothema*, 15 (2), 2003, 0214-9915.
56. CARBAJAL, A. *Análisis de las estrategias de gestión para la Cooperación internacional, a la luz de la cultura organizacional en el Instituto Politécnico Nacional*, El caso de la ESIA unidad Techamalchaco. Tesis no publicada. Instituto ..., 2003.
57. PADOVEZE, Clóvis Luís and DE BENEDICTO, Gideon Carvalho, «Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão» *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 2005, 11, 2, 1-24, 1980-4164.
58. OLLARVES, Y, «Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior [en línea] Base de datos» *Investigación y postgrado. Disponible en Redalyc. Consulta mayo*, 2004, 8, 2008,
59. HIDALGO, P[et al.], «Cuantificación de las distancias culturales entre países: Un análisis de América Latina» *Cuadernos de Administración Bogotá, Enero-Junio*, 2007,
60. RODRÍGUEZ, R, «La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. INVENIO 12 (22) 2009: 67-92. Recuperado en file» *C:/Users/User7/Downloads/Dialnet-LaCulturaOrganizacionalUnPotencialActivoEstrategic-3394655. pdf*, 2009,
61. PIRELA DE FARÍA, Ligia and SÁNCHEZ DE GALLARDO, Marhilde, «Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica» *Revista de Ciencias Sociales*, 2009, 15, 1, 175-188, 1315-9518.
62. SALAS, E, «Efecto de la interacción entre la Cultura y las Subculturas Organizacionales en el Clima organizacional» *Tesis no publicada. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Ciudad de México*, 2009,
63. BRITO, Daniela de Faria Leite, «A análise da cultura organizacional de uma Instituição do Setor Hoteleiro» *Psicologia IESB*, 2009, 1, 1, 21-33,
64. SOUTO, Sandra Ribeiro and GARCIA, Fernando Coutinho, «A influência da cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e socialização: um estudo de caso de uma empresa do setor de hotelaria de Minas Gerais» *Turismo-Visão e Ação*, 2009, 11, 1, 41-62, 1415-6393.
65. MORALES, E, «Caracterización de la cultura organizacional en empresas Colombianas» *Trabajo de grado). Administración de Negocios Internacionales. Facultad de Administración. Universidad del Rosario, Bogotá*, 2010,
66. QUIRÓS, Isabel Sánchez, «Desarrollo de un instrumento de medida de la cultura organizativa: un modelo confirmatorio en los hoteles españoles» *European Journal of Management and Business Economics*, 2010, 19, 1, 107, 2444-8451.
67. RUIZ, Yaz Belida and NARANJO, Julia Clemencia, «La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas» *Diversitas: perspectivas en psicología*, 2012, 8, 2, 285-307, 1794-9998.
68. PORTER, Michael and KRAMER, Mark, «Estrategia y sociedad» *Harvard business review*, 2006, 84, 12, 42-56,
69. CHIAVENATO, IDALBERTO, «154170983 Comportamiento Organizacional Idalberto Chiavenato Mcgrawhill 2da Edicion»

70. MARTÍNEZ, Rosalinda Vázquez and GRANADOS, Javier de J Guadarrama, «El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior» *Tiempo de educar*, 2001, 3, 5, 105-131, 1665-0824.
71. CONTRERAS PACHECO, OE[et al.]. *Marcos de liderazgo en las empresas: caso Bucaramanga y su Área Metropolitana. Dimensión Empresarial*, 14 (1), 39-55, 2016.
72. PINGO, G, «Estilo de liderazgo y satisfacción laboral. Caso: Agencia Paita Caja Piura, año 2016», Tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas ..., 2017.
73. RUIZ, Liliana Marcela Herrera, «Roles y estilos gerenciales en las cooperativas multiactivas de la ciudad de manizales» *Summa Iuris (histórico)*, 2015, 3, 2, 405-440, 2339-4536.
74. PÉREZ URIBE, RI[et al.]. *Intervención e innovación de la Cultura Organizacional*, 2015.
75. VIVANCO, J and FRANCO, R, «Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes», en *XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática 2012*, [consulta: Disponible en:
76. STOCK, Gregory N[et al.], «Organizational culture, critical success factors, and the reduction of hospital errors» *International Journal of Production Economics*, 2007, 106, 2, 368-392, 0925-5273.
77. IRANI, Zahir[et al.], «Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence» *Technovation*, 2004, 24, 8, 643-650, 0166-4972.
78. BUCH, Kim and RIVERS, Drew, «TQM: the role of leadership and culture» *Leadership & Organization Development Journal*, 2001, 0143-7739.
79. DOUGLAS, Thomas J and JUDGE Jr, William Q, «Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration» *Academy of Management journal*, 2001, 44, 1, 158-169, 0001-4273.
80. CAMERON, Kim S and QUINN, Robert E, *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, John Wiley & Sons, 2011, 0470650265.
81. YANG, Ching-Chow, «The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management: An empirical study on high-tech firms» *the TQM Magazine*, 2006, 0954-478X.
82. Torrecilla, Javier Murillo[et al.], *Metodología de Investigación Avanzada*, 1ra edición, Uruguay, 2016.
83. Allen, Jonathan García. *Los distintos tipos de entrevista y sus características.: Psicología y Mente*, 2016.
84. OROZCO, Juan Jesús Velasco and MONTES, Laura Reyes, «Antropología y educación: notas para una identificación de algunas de sus relaciones» *Contribuciones desde Coatepec*, 2011, 21, 59-83, 1870-0365.
85. Fernández-Sánchez, E., *Dirección de la producción I. Fundamentos Estratégicos*, 1993, ISBN: 84-470-0263-2, pp. 30-45.
86. KOTLER, Philip and ARMSTRONG, Gary, *Fundamentos de marketing*, Pearson educación, 2003, 9702604001.
87. ZAMORA, Jorge, «OC Ferrel & Michael D. Hartline. 2006. Estrategia de Marketing» *Panorama Socioeconómico*, 2007, 25, 35, 174-176, 0716-1921.
88. DRUCKER, Peter F, «Qué hace eficaz a un ejecutivo» *Harvard Business Review, America Latina*, 2004,

89. QUIGLEY, Joseph V, *Visión: cómo desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan*, 1996, 0070510849.
90. JOHNSON, Gerry[et al.], *Fundamentos de estrategia*, Bookman Editora, 2009, 8577808009.
91. KARLOF, Bengt and LOVINGSSON, Fredrik Helin, *ReOrganization*, Springer Science & Business Media, 2007, 3540332731.
92. MINTZBERG, Henry[et al.], *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, Pearson Educación, 1997, 9688808296.
93. CERVERA, Josep, *La transición a las nuevas ISO 9000: 2000 y su implantación: un plan sencillo y práctico con ejemplos*, Ediciones Díaz de Santos, 2002, 8479785195.
94. MEDINA LEÓN, Alberto[et al.], «Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo» *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 2019, 27, 2, 328-342, 0718-3305.
95. ARGANDOÑA, Antonio, «La ética en los negocios» *IESE Business School-Universidad de Navarra*, 2008, 8-10,
96. CARDONA, Pablo and PEÑA, Carlos Rey, *Dirección por misiones*, Deusto, 2005, 8423423530.
97. HEMEL, Ulrich, *Valor y valores: ética para directivos*, Grupo Planeta (GBS), 2007, 8423424448.
98. Cruz, M. and Martínez, M., «Perfeccionamiento de un instrumento para la selección de expertos en las investigaciones educativa» *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 2012, Vol.14, No.2, 167-179,
99. Rodríguez Sánchez, Y., «Investigación de mercado de la Gerencia de Servicios Técnicos Integrales Varadero perteneciente a la División Copextel Matanzas, S.A. Aplicación modalidad clima.», [Maetría], Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Ingeniería Industrial, 2012.
100. Morales Collazo, I, «Propuesta de un procedimiento para la Planificación de los Recursos Humanos en la Atención Primaria de Salud.», [Tesis en opción al título de Ingeniera Industrial], Universidad de Matanzas, 2014.
101. GARCÍA, Salvador and DOLAN, Simón. *La dirección por valores. España: Editorial Mc Graw–Hill*, Interamericana de España, SA, 1997.
102. DOLAN, Simon, *Coaching por valores*, Editorial Almuzara, 2012, 8483566796.

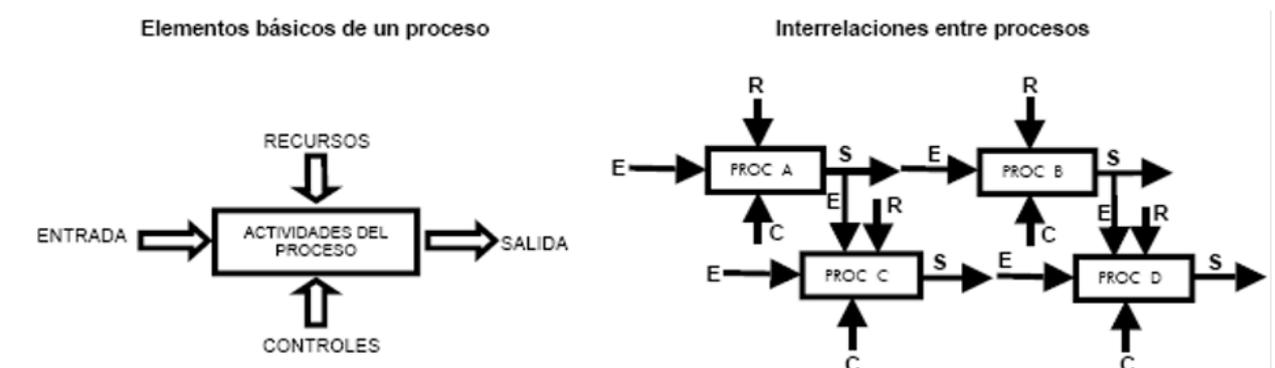
## Anexos:

### Anexo 1: Cinco importancias de la cultura organizacional



Fuente: <https://brendamarreropr.com/por-que-es-importante-la-cultura-organizacional-infografia/>

### Anexo 2: Representación de procesos



Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Cuestionario para determinar la competencia del experto.

Usted ha sido propuesto para participar en un estudio que pretende proponer un procedimiento que permita diagnosticar el clima organizacional del Laboratorio de Calibración No.42 perteneciente al Ejército Central. Se necesita saber sobre su conocimiento acerca del tema, por lo que le pedimos que nos proporcione la información siguiente.

Parte primera

	Años de experiencia en la labor que realiza
	Años de experiencia profesional u ocupacional
	Años de trabajo en el centro

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

<b>MÍNIMO</b>			<b>CONOCIMIENTO</b>				<b>MÁXIMO</b>			
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

Parte segunda

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.

	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Análisis técnicos realizados por usted			
Su experiencia propia			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior			

#### Anexo 4: Encuesta de importancia

Con el objetivo de continuar perfeccionando nuestra organización, sería muy importante para nosotros que usted conteste este cuestionario, evaluando de 1 a 5, donde 5 es su máxima calificación. Se le entregan 2 cuestionario donde se necesita usted evalué en dependencia de sus consideraciones al respecto.

**Importancia:** debe evaluar en qué medida cree usted los **valores** que a continuación se relacionan, **deberían estar presentes** en la organización, contribuyendo con ello a que se cumpla la Misión-Visión de la organización.

#### **Importancia:**

<b>Valores</b>	<b>Evaluación</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Valor $X_1$ definido concepto o definición dada ajustada a la organización y sus procesos					
Valor $X_2$ definido concepto o definición dada ajustada a la organización y sus procesos					
Valor $X_3$ definido concepto o definición dada ajustada a la organización y sus procesos					
Valor $X_4$ definido concepto o definición dada ajustada a la organización y sus procesos					
Valor $X_5$ definido concepto o definición dada ajustada a la organización y sus procesos					
Pregunta de cierre					

## Anexo 5: Encuesta de percepción

Con el objetivo de continuar perfeccionando nuestra organización, sería muy importante para nosotros que usted conteste este cuestionario, evaluando de 1 a 5, donde 5 es su máxima calificación. Se le entregan 2 cuestionario donde se necesita usted evalué en dependencia de sus consideraciones al respecto.

**Percepción:** debe evaluar en qué medida cree usted los **valores** que a continuación se relacionan, **están presentes actualmente** en la organización contribuyendo de esta forma a que se cumpla la Misión-Visión de la organización.

### Percepción:

Valores	Evaluación				
	1	2	3	4	5
Valor $X_1$ definido concepto o definición dada ajustada a la organización y sus procesos					
Valor $X_2$ definido concepto o definición dada ajustada a la organización y sus procesos					
Valor $X_3$ definido concepto o definición dada ajustada a la organización y sus procesos					
Valor $X_4$ definido concepto o definición dada ajustada a la organización y sus procesos					
Valor $X_5$ definido concepto o definición dada ajustada a la organización y sus procesos					
Pregunta de cierre					