



Incidencia de la Cultura Organizacional en la Eficiencia de la Gestión en las Empresas

Incidence of Organizational Culture in the Efficiency of Management in Companies

Recibido: 17/1/2019

Aceptado: 2 /3 /2019

Ing. Walter Ivan Navas Bayona¹

Email: wnavas@sangregorio.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5646-1821>

Mgtr. Rosa Yesenia Vera Loor²

Email: ryvera@sangregorio.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1774-077X>

María Gabriela Cedeño Duplaá³

Email: e.mgcedenod@sangregorio.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1657-8611>

¹²³Universidad San Gregorio de Portoviejo

Nota: El presente artículo es un primer resultado del proyecto de investigación *Incidencia de la Cultura Organizacional en la Eficiencia de la Gestión en las Empresas*, financiado por la Universidad San Gregorio de Portoviejo.

Resumen: El presente artículo reseña el planteamiento de investigación para determinar como la cultura organizacional incide en el desempeño de las empresas de diversos sectores de la economía de la provincia de Manabí. Se trata de un estudio desde el paradigma cuantitativo, con un diseño correlacional no experimental seccional, mediante la aplicación de instrumento estandarizado, el cuestionario propuesto por Denison y colaboradores, denominado *Denison Organizational Culture Survey*. La investigación se trazó como propósito fundamental el determinar cómo incide la cultura organizacional de las empresas de la provincia de Manabí en la efectividad de su gestión. Para ello se optó por analizar distintos modelos de medición de la cultura organizacional de las empresas escogiendo el ya mencionado aportado por Denison y colaboradores. La aplicación de tal modelo está prevista para un conjunto de empresas de los diferentes sectores de la economía de la provincia de Manabí a fin de establecer las comparaciones a que diera lugar, para luego realizar recomendaciones pertinentes que redunden en las necesarias mejoras de desempeño empresarial.

Palabras clave: Cultura organizacional, efectividad organizacional, desempeño empresarial.

Abstract: This article reviews the research approach to determine how organizational culture affects the performance of companies in various sectors of the economy of the province of Manabí. It is a study from the quantitative paradigm, with a correlational non-experimental sectional design, through the application of a standardized instrument, the questionnaire proposed by Denison and collaborators, called the Denison Organizational Culture Survey. The research was designed as a fundamental purpose to determine how the organizational culture of the companies in the province of Manabí affects the effectiveness of its management. For this, it was decided to analyze different measurement models of the organizational culture of the companies, choosing the one mentioned by Denison and collaborators. The application of such a model is envisaged for a group of companies from the different sectors of the economy of the province of Manabí to establish the comparisons that may arise, and then make appropriate recommendations that result in the necessary improvements in business performance.

Keywords: Organizational culture, organizational effectiveness, business performance.



INTRODUCCIÓN

Si tuviéramos que ubicar el origen de la preocupación teórica por la influencia de la cultura en las organizaciones humanas, especialmente las organizaciones económicas o empresariales, debiéramos ubicarnos, según aporta (Gómez Cabranes, 1997) en los años 80 del siglo XX a partir del publicitado éxito de las empresas japonesas, de lo cual subraya el tema de la diversidad y de la cultura del éxito. Gagliardi (1986) hizo en su momento una caracterización de los factores que habrían incidido en el interés por la cultura en las organizaciones empresariales. Factores económico-empresariales como la irrupción del éxito empresarial japonés, así como el fin de las certidumbres en el ambiente económico en atención a la globalización de los mercados, los cambios tecnológicos acelerados, la obsolescencia de los modelos gerenciales predominantes en años anteriores.

Menciona igualmente factores sociopolíticos tales como lo que se denominó la crisis del Estado de Bienestar o bien la irrupción de la hegemonía neoliberal; así como factores científico culturales tales como la decadencia de enfoques tecnocráticos dada la conciencia creciente de la enorme complejidad de la vida social y especialmente la organizacional, demandando miradas más abarcadoras e imaginativas, mientras que se percibe decrecimiento de la fe en la promesa moderna del progreso ilimitado y se retoma el interés por las tradiciones y raíces socioculturales. La presente investigación plantea analizar el efecto de la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño de las empresas, es decir evaluar criterios que permiten examinar la realidad de las empresas en diferentes aspectos de la gestión; resaltando que los valores, creencias y percepciones básicas, se manifiestan en las organizaciones a través de procedimientos organigramas, tecnología, información, ritos, conductas, hábitos, comportamientos, forma de expresión oral, gestual, escrita, clima, velocidad, cohesión grupal, motivación, así como logotipo, formas de vestir, edificios, limpieza y organización, entre otros; siendo estos factores esenciales para la eficiencia, eficacia, economía y productividad de cualquier organización.

En la literatura se aprecia que existen modelos que permiten evaluar la cultura organizacional. Por eso la búsqueda de modelos metodológicos en el ámbito organizacional es necesaria para abordar el fenómeno de la cultura. Sin embargo, hay consideraciones importantes para la medición

de la cultura organizacional en las empresas; una de esas es la casi nula difusión de trabajos originales de autores latinoamericanos que aborden el tema de la cultura organizacional de manera específica. Otro factor esencial para la investigación de la cultura organizacional es que la literatura muestra que es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas, teniendo en cuenta que son la expresión de una realidad cultural, la cual sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben comportarse en ésta para mejorar a la organización y permitir la sostenibilidad en el tiempo de las mismas.

Un factor también a considerar es que desarrollar la cultura en las organizaciones, para el organismos de control es relevante en cuanto al comportamiento del personal que labora en ella, buscando potenciar aspectos como el de la innovación y adaptación, en algunas entidades de control se han evidenciado comportamientos que reflejan la falta de adaptación por parte del personal a las organizaciones, lo que lógicamente ha repercutido en los climas de trabajo de cada una de las dependencias que conforman la entidad. La Gestión de Control debe poseer una cultura que le sea propia: un sistema de creencias y valores compartidos que se apega al elemento humano que las conforma, de forma tal que el sistema de control contenga una serie de características claves que la organización valore. Se realizó una revisión de los aspectos teóricos básicos tanto de la categoría cultura organizacional como de la referida a la efectividad o desempeño organizacional, dejando planteados los aspectos fundamentales a ser analizados una vez aplicado el instrumento seleccionado, es decir el cuestionario propuesto por Denison y colaboradores, denominado *Denison Organizational Culture Survey* (Denison & Neale, 1996)

MARCO TEÓRICO

Cultura Organizacional (Kottak, 2011) aporta una clásica definición de cultura desde la mirada de Tylor (1959), para quien se presenta como una “totalidad compleja que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, las leyes, las costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad” (Tylor, 1871/1959, p. 1), citado por Kottak, 2011, p. 29), resaltando que en las comunidades humanas lo biológico tiende a ser desplazado por lo adquirido Así, los aspectos



clave para el relacionamiento en sociedad son aportados por esta última a través de procesos de enculturación o aprendizaje de los símbolos e ideas, transmitiendo indudables sistemas de significados simbólicos para el control de los comportamientos, “usan sistemas culturales para definir su mundo, expresar sus sentimientos y realizar juicios. El sistema ayuda a guiar el comportamiento y las percepciones a lo largo de sus vidas” (Kottak, 2011, 29).

Las personas en formación observan los comportamientos de los demás, asimilando consciente o inconscientemente las expresiones de tradiciones, modos de relacionamiento consentidos o no por los colectivos humanos en los que conviven, de manera independiente a lo que genéticamente es transmitido. La cultura, en tanto cultura nacional, al decir de Kottak (2011) constituye una “unidad psíquica”, “aunque los individuos difieran en sus tendencias y capacidades emocionales e intelectuales, todas las poblaciones humanas poseen capacidades equivalentes para la cultura” (Kottak 2011, p. 29). Si tuviéramos que pensar en una perspectiva muy amplia acerca de lo que se entiende por cultura tendríamos que pensar en una categoría que abarque el modo en que los grupos humanos aprecian y dan organicidad a su vida, algo en general resulta no visible para el común de las personas pero que de alguna manera se constituye en el pegamento social que los mantiene unidos. Kroeber & Cluckhoholm (1952) citado por García, Escarbajal & Escarbajal (2007), en un intento de abarcar los elementos esbozados por muchas definiciones de cultura llegaron a la conclusión de definirla como

“Pautas de comportamiento, explícitas o implícitas, adquiridas y transmitidas mediante símbolos y constituye el patrimonio singularizador de los grupos humanos, incluida su plasmación en objetos; el núcleo esencial de la cultura son las ideas tradicionales(es decir, históricamente generadas y seleccionadas) y, especialmente, los valores vinculados a ellas; los sistemas de culturas pueden ser considerados , por una parte, como productos de la acción, y por otra, como elementos condicionantes de la acción futura. (pp 20). De tal generalidad se desprendería, en un plano mucho más concreto como lo es la organización en tanto colectivo estructurado alrededor de la consecución de fines y objetivos

Hofstede (2011) ha sido tomado como referencia en investigaciones recientes acerca de la cultura organizacional, haciendo derivaciones de la concepción de cultura nacional,

en término de programaciones colectivas de las mentes de los integrantes de colectivos humanos aprendidas desde niños. Tales dimensiones serían: “Distancia de poder, evitación de incertidumbre, individualismo / colectivismo, Masculinidad / Feminidad, Orientación a Largo / Corto Plazo e Indulgencia / Restricción” (Hofstede, 2011, p. 3). Solo que, mientras en el nivel social de la cultura se comparten valores, en los niveles organizacionales se comparten “prácticas (visibles y conscientes): la forma en que las personas perciben lo que sucede en su entorno organizacional” (Hofstede G., 2011, p. 3)

Así, la sociedad proporciona un marco general, diferenciado a otras sociedades, patrones y orientaciones de valor, que condiciona, modifica y determina en muchos casos los comportamientos que los sujetos humanos presentarán en los diferentes ámbitos de interacción social, como lo es el ámbito organizacional. Desde su enfoque de las organizaciones como sistemas abiertos, Katz & Kahn, (1983, pp.77/78) identifica la noción de cultura organizacional con la de clima organizacional, identificando entre sus principales componentes los tabúes, tradiciones, leyes, folklore, así como normas y valores que aun perteneciendo al sistema formal serían reinterpretados por el sistema informal. Adicionalmente, destaca la existencia de “pautas distintivas de sentimientos y creencias colectivos, que son transmitidos a los nuevos miembros del grupo” (p. 78) y que se convertirán en un marco de referencia para la interpretación de las actividades y la dinámica organizacional concreta

(Gómez Cabranes, 1997) identificó una diversidad de miradas desde perspectivas disciplinarias de las ciencias sociales. Destaca escuelas o tradiciones como la institucionalista la cual enfatiza que el carácter idiosincrático de cada organización empresarial se va conformando a partir de la influencia de los valores y personalidad de los principales líderes fundadores. Para ellos

la cultura de la empresa es un sistema de valores y normas que ha ido formándose históricamente, haciéndose más sólido y estable con la repetición y habituación, y que se transmite a los nuevos miembros de la empresa modelando su conducta (Gómez Cabranes, 1997, p. 136)

Desde una perspectiva semiótica (Geertz, 1973, p. 20), entiende la cultura como una urdimbre de significaciones



tejidas por los hombres, que, en conjunto con las portaciones del interaccionismo simbólico y la etnometodología conformarían, según (Gómez Cabranes, 1997), la escuela simbólica, la que ha tenido resaltante influencia en los estudios sobre cultura organizacional, quienes entonces se plantean establecer las diferentes interpretaciones que los diversos actores organizacionales del margo simbólico de interrelación. En este sentido aportan Heidtmann Vaghetti & Coelho De Souza (2009) que la cultura organizacional referiría al medio por el cual los actores sociales organizacionales comunicarían, eternizarían y desenvolverían conocimientos y actividades propias de la organización “produciendo una identidad social y al mismo tiempo individual, que es la referencia para los sujetos de determinado grupo social” (p. 12)

En un intento de conjugar las tradiciones ecológicas, institucionales y simbólicas (Gómez Cabranes, 1997) propone una acepción sintética en los siguientes términos:

La cultura empresarial es el proceso-producto de construcción sociohistórica (bajo la influencia del entorno, los líderes de la organización y otros factores de contingencia) del sistema de significados (expresado y aprendido simbólicamente, y compartido –en mayor o menor grado- por los miembros de esa organización) que configura la vida cotidiana de la empresa (y le confiere una identidad que la distingue de otras) (p. 139)

Desempeño empresarial: Generalmente la noción de desempeño se vincula con las categorías de la eficacia, la eficiencia y la efectividad. De manera pues que la literatura científica especializada lo ubica en el espacio organizacional como eficacia y eficiencia organizacional, equipos de alto desempeño, equipos eficaces. Comportamiento Efectivo: Se parte de la idea básica, aceptada por las ciencias humanas, sociales y administrativas de que la efectividad refiere al logro de objetivos y metas con el adecuado compromiso de recursos, simultáneamente con la satisfacción de las necesidades o expectativas correspondientes a dichas metas y objetivos, en el contexto de las organizaciones productivas. En este sentido, la literatura especializada ha venido exponiendo diferentes miradas, así como de su valoración, de las cuales destaca las del comportamiento personal efectivo y la del equipo de trabajo en tanto equipo efectivo.

En la primera de ellas consideraríamos que la eficacia de la organización estaría en función de la mayor suma de eficacia individual, lo cual en el contexto organizacional estaría, vinculado a seis características o cualidades clave: compromiso, competencia, automotivación, autogestión, suerte, simplificación. La eficacia individual en el contexto del equipo de trabajo, de acuerdo con lo aportado por Bonavia, et al. (2015), enlaza el desempeño eficaz con la noción de trabajo en equipo, tomándola en sus diferentes dimensiones: cognoscitivas, actitudinales, aptitudinales y conductuales, a las que adiciona Leggat (2007) destrezas o capacidades, motivos y valores personales. Destrezas entre las cuales subraya las habilidades comunicativas, aceptación y expresión emocional.

Las habilidades comunicativas se desarrollan en términos de la apertura comunicativa enfocada en decisiones asertivas, claridad expresiva, así como capacidad de síntesis (Bonavia et al, 2015, p. 673). La variable aceptación trata de la más completa apertura y receptividad respecto a pensamientos, valores, razonamientos, tradiciones y sentimientos de otros, es decir, “disposición conductual consistente en mostrar respeto y tolerancia por las ideas y los sentimientos de los demás” (Bonavia, et al, 2015, p. 673).

La variable expresión emocional, describe comportamientos emanados de la emocionalidad.

Otros autores proponen balancear la importancia relativa de los factores objetivos del buen desempeño organizacional tales como la rentabilidad y la productividad con aquellos de carácter eminentemente subjetivos tales como los factores motivacionales y de satisfacción laboral (Mikkelson, Sloan, & Hesse, 2017). Otro enfoque destaca la eficacia en tanto comportamiento efectivo alcanzado en los colaboradores por la acción de los líderes, manifestado como responsabilidad ante los objetivos y metas, capacidad inspiradora, e intelectualmente estimulante de sus acciones, (Piccolo & Colquitt, 2006, p. 334).

Otra perspectiva valora el desempeño organizacional desde la noción de equipo efectivo caracterizado por mantener las expectativas de los diferentes actores relacionados con el rendimiento, cada uno desde sus propios intereses, bien sean los gerentes, los clientes internos o los externos (Angelique Andrews, 2001). Es este último enfoque el que otorga a la cultura organizacional, vista como marco de creencias,



valores, e incluso de expectativas de roles y percepciones cognitivas en su relación con los comportamientos (Marinova, 2005) citado por (Iunesco, 2009), destacada influencia en el desempeño organizacional,

Metodología

El proceso de investigación se lleva adelante en la provincia de Manabí, específicamente en el sector empresarial de dicha provincia. Se toma como unidad de análisis la empresa ubicada territorialmente en la provincia de Manabí que cumplan como requisitos: tener más de 5 años de funcionamiento, más de 20 trabajadores, y sede principal o matriz en la referida provincia. Se trata de una investigación desde el paradigma cuantitativo, dado que los datos serán procesados mediante estadísticos. El diseño es correlacional no experimental seccional, ya que pretende correlacionar datos de la cultura organizacional con aquellos derivados de niveles de eficiencia en la gestión administrativa de las referidas empresas compilados en un solo momento del año 2018. Se combina la recolección de fuentes secundarias como primera etapa, aplicando una lógica deductiva que se desprende de un análisis teórico, para posteriormente plantear las hipótesis respectivas a ser verificadas a través del trabajo de campo (segunda etapa), mediante el uso y aplicación de una encuesta a una muestra de las organizaciones participantes del estudio.

De entre todos los instrumentos en habla inglesa dedicados al estudio de la cultura organizacional, se considera adoptar el cuestionario propuesto por Denison y colaboradores, denominado Denison Organizational Culture Survey (Denison & Neale, 1996). El cuestionario es una encuesta estandarizada desarrollada para la medición y evaluación de la cultura organizacional. Es un instrumento auto administrado de sencilla y rápida aplicación y de fácil comprensión. Consta de 60 ítems, 5 para a cada una de las 12 subescalas o índices propuestos en el modelo de cultura organizacional de Denison. Este modelo agrupa las 12 subescalas en 4 dimensiones o rasgos culturales (lo que hace un total de 15 ítems y 3 subescalas por dimensión). Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert de cinco puntos (desde 1= completamente en desacuerdo hasta 5= completamente de acuerdo). La validez y fiabilidad del instrumento se han demostrado satisfactorias en estudios anteriores (Denison, Janovics, Young, & Cho, 2006). El instrumento plantea, además, una representación gráfica de

los resultados que hacen muy atractiva su interpretación. Otra ventaja indiscutible de esta encuesta es que la comunidad científica dispone de la versión completa de la misma, que puede ser utilizada sin fines comerciales con permiso del autor, no estando sujeto su uso a rígidas limitaciones como ocurre con otros cuestionarios sobre cultura.

Para el presente estudio, la población estará compuesta por personal que forma parte de las empresas de diferentes sectores de la provincia de Manabí debiendo cumplir los siguientes aspectos: (a) la empresa debe contar con un mínimo de cinco años de existencia lo cual garantiza una estabilidad y un proceso de adiestramiento de la cultura entre su personal; (b) contar con más de 20 empleados, para poder contrastar los criterios de evaluación de la cultura; (c) su sede principal o matriz debe estar ubicada en la provincia de Manabí; y (d) puede ser empresa unipersonal, sociedad anónima o de responsabilidad limitada. La muestra será por conveniencia, es decir en función del número de empresas que desean y puedan participar en el proyecto, sin importar tamaño o sector económico a la cual pertenezcan

DESARROLLO

La investigación se trazó como propósito fundamental el determinar cómo incide la cultura organizacional de las empresas de la provincia de Manabí en la efectividad de su gestión. Para ello se optó por analizar distintos modelos de medición de la cultura organizacional de las empresas escogiendo el aportado por Denison y colaboradores, denominado Denison Organizational Culture Survey (Denison & Neale, 1996). La aplicación de tal modelo está prevista para un conjunto de empresas de los diferentes sectores de la economía de la provincia de Manabí a fin de establecer las comparaciones a que diera lugar.

Se partió de la premisa de que la Cultura Organizacional es una poderosa herramienta que permite a los líderes, actores clave y empleados entender el impacto que su cultura tiene sobre el desempeño de la organización y aprender a reorientar su cultura para mejorar la efectividad de la organización. La carencia o un bajo nivel de cultura organizacional no permiten tener un punto de referencia contra el cual se pueden orientar los esfuerzos de cambio en relación con el rendimiento deseado específico; así mismo afecta porque no permite una priorización clara de los



esfuerzos de cambio a corto, mediano y largo plazo en relación con los resultados buscados para cada uno de estos plazos.

De igual manera el manejo no adecuado de la cultura organizacional permite mostrar que los elementos culturales son vínculos directos para los resultados relacionados con la rentabilidad, crecimiento de ventas / ingresos, cuota de mercado, calidad, innovación y satisfacción de los empleados. Un factor adicional del efecto de la cultura y su manejo apropiado es que permite una mejor comprensión del lenguaje y expectativas compartidas sobre la cultura y sus implicaciones para los resultados individuales y de grupo en las organizaciones. La cultura organizacional es considerada como una de las variables críticas en el ámbito de la administración, habiéndose desarrollado un sin número de estudios que tratan de comprender el efecto de esta en las empresas. Sin embargo, no hay acuerdo o consenso sobre su definición debido a las tendencias o utilidad de esta variable en el desarrollo de las empresas (Harris & Ogbonna, 1998). Se puede apreciar que hay varios autores que han desarrollado conceptos sobre que es la cultura organizacional, uno de ellos lo menciona como el conjunto de valores, hábitos, creencias y acciones que caracterizan a un grupo de personas para enfrentar problemas o situaciones de manera similar en donde el propósito es la mejora colectiva e individual (Martin & Bretones, 2004).

La literatura menciona que en términos generales se considera que la cultura contempla la filosofía y aspectos sociales que comparten los miembros de una organización; los mismos que son aceptados por todos y que son promulgados a nuevos integrantes del grupo. Las investigaciones se han centrado en ver el efecto de dichas variables en las organizaciones y como su efecto puede mejorar a las mismas (Días, 2003). De igual manera, la cultura organizacional es entendida como una guía empresarial, que permite a la empresa transmitir hacia sus empleados las pautas referentes al comportamiento; las cuales se encuentran determinadas por tres diferentes niveles, conocidos como los valores y principios (nivel subyacente), las normas, habilidades y estilos de liderazgo (nivel valorativo) y hábitos requeridos para las relaciones y el desenvolvimiento interno de las compañías (nivel de las manifestaciones observables), que tiene como objetivo mejorar el ambiente de trabajo (Shein, 1986). Esto proporciona motivación para la generación coordinada de

actividades productivas, eficaces y eficientes ante la influencia de un medio y los factores que en este radican.

Así mismo, la cultura organizacional es considerada como una herramienta estratégica, que permite controlar el dinamismo de los trabajadores, mediante una estructura que determina las creencias de las organizaciones y busca formar a través de ella, relaciones a lo largo de los procesos formales de la empresa y un sistema expresivo y colectivo para la comunicación; en donde se pueda evidenciar a los empleados como individuos con talento, experiencias y una personalidad única, capaces de adaptarse a ciertos lineamientos para la coordinación y coherencia en su actuar frente a las actividades y funciones específicas de sus cargos, para la construcción de ambientes favorables de trabajo (Allaire & Firsirotu, 1992).

El manejo de la cultura organizacional es analizado como un hecho de gran relevancia, debido a que brinda un mayor entendimiento en el ámbito laboral y por parte de los colaboradores, permite el desarrollo eficiente de las áreas de una compañía, que se ve reflejado en el incremento de la competitividad. Factores que, al integrarse, generan un diferencial palpable por parte de los clientes y el mercado en el que se desenvuelve. Se considera que juega un papel fundamental en las empresas, porque permite no solo una mayor comunicación de los procesos y las diferentes áreas y departamentos, sino también la adquisición de una mayor flexibilidad ante la presentación de cambios o problemáticas, las cuales normalmente se pueden dar en este caso, por la necesidad de la disminución de costos, el mantenimiento de la calidad y seguridad de las actividades a desempeñar, el manejo de grandes cantidades de personas y normativas gubernamentales, el uso de procesos adecuados que eviten riesgos para el medio ambiente y la administración del tiempo. Dentro de la literatura se menciona que las investigaciones señalan se agrupan en tres perspectivas: de integración, de diferenciación y de fragmentación (Martin J., 1992). Estas perspectivas difieren en su utilidad para la comprensión de la dinámica de las empresas, porque la de integración se centran en la armonía y la homogeneidad, la de diferenciación se centra en la existencia de subculturas en donde se aprecia en manejo de conflictos, y la de fragmentación en donde se determina una relación entre culturas que genera una ambigüedad en su comprensión.



Existen estudios sobre la cultura que se centran en los aspectos de la integración de esta, en donde la homogeneidad permite que los valores, las creencias y el comportamiento den sentido a los miembros de la organización para su satisfacción y productividad con la empresa (Denison, et al., 1996). Pero deben considerar que cada empresa es una subcultura que difiere de entre sus valores, creencias y políticas; y la complejidad y ambigüedad de su aplicación a diferentes situaciones que afectan al grupo o a la empresa. A pesar de su dificultad existen estudios que permiten comprender la relación de la cultura y el manejo de las organizaciones (Hofstede G., 2003).

Las investigaciones han demostrado que existe una relación entre la cultura organizacional y el desempeño de las empresas, dadas las asociaciones entre las actitudes de los empleados en ciertas organizaciones. En algunos casos la literatura señala que hay relaciones entre la actitud de los

índices de participación logran incrementar su participación en el mercado. Esto indica que la cultura organizacional es unos empleados y el desempeño financiero (Denison, et al., 1990). De igual manera se ha demostrado que empresas con altos constructo que incide en el desempeño de las empresas y que las investigaciones ratifican dicha relación directa. Es muy útil comprender si los estudios realizados en otras regiones o países son aplicables al contexto del país, debido a las diferencias de las culturas nacionales entre países de Latinoamérica y los de Europa o América del Norte. Permitiendo esto conocer si la cultura organizacional es un constructo que afecta a cualquier tipo de empresa sin importar el nivel de cultura nacional del país o región.

RESULTADOS DE LA PRUEBA PILOTO

DIMENSIÓN: IMPLICACIÓN

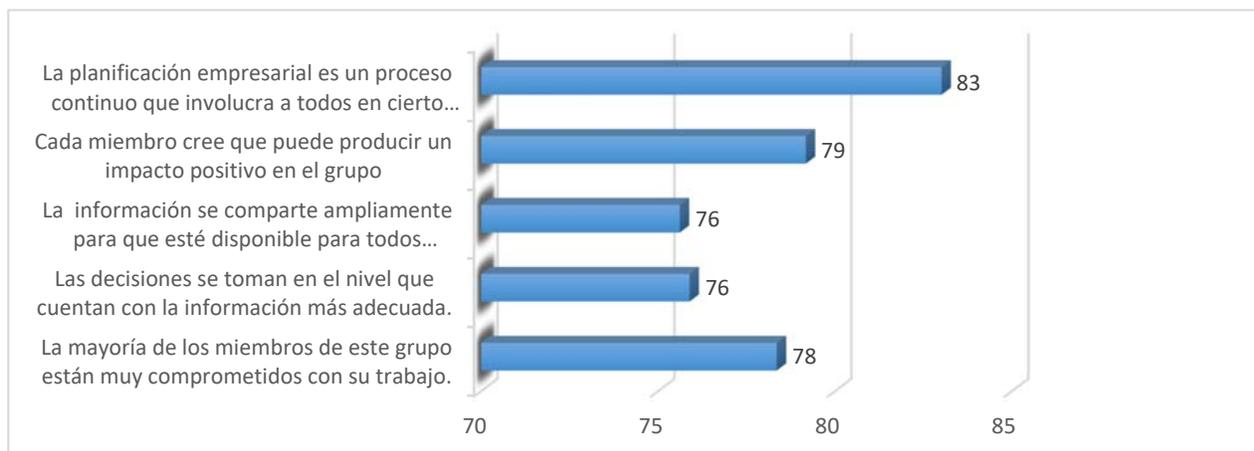


Fig. 1 EMPODERAMIENTO

La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.

Las decisiones se toman en el nivel que cuentan con la información más adecuada.

La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten

Cada miembro cree que puede producir un impacto positivo en el grupo

La planificación empresarial es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.



FIG. 2 TRABAJO EN EQUIPO

Se fomenta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización.

Las personas trabajan en equipo

Las tareas se realizan gracias al trabajo en equipo, más que en las jerarquías.

Los pilares de la organización están conformados por el trabajo en equipo de sus miembros, más no el trabajo individual.

El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.



FIG. 3 DESARROLLO DE CAPACIDADES

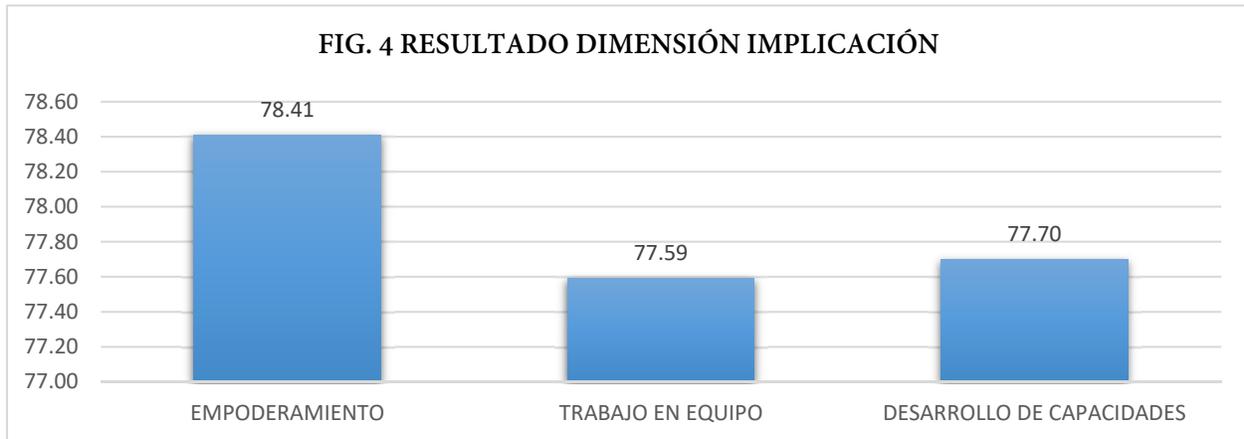
La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.

La institución invierte en forma continua en el desarrollo de las capacidades y habilidades de sus futuros líderes

Se invierte continuamente para mejorar las capacidades de sus miembros.

Las capacidades de las personas se consideran una fuente importante de ventajas competitivas.

A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.



DIMENSIÓN: CONSISTENCIA



FIG. 5 VALOR CENTRAL

Los líderes y directores practican lo que predicán.

Existe un estilo de dirección característicos con un conjunto de prácticas definidas

Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernan nuestras prácticas empresariales.

Cuando las personas ignoran los valores básicos, se les exige asumir la responsabilidad.

Existe un código de ética que guie nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y debemos hacer.

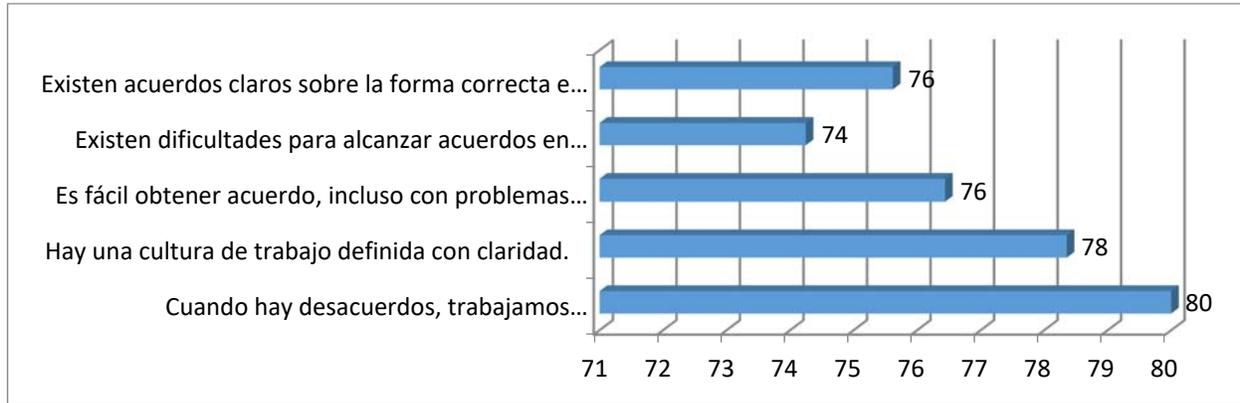


FIG. 6 ACUERDOS

Cuando hay desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.

Hay una cultura de trabajo definida con claridad.

Es fácil obtener acuerdo, incluso con problemas difíciles de solucionar.

Existen dificultades para alcanzar acuerdos en temas claves o relevantes.

Existen acuerdos claros sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas

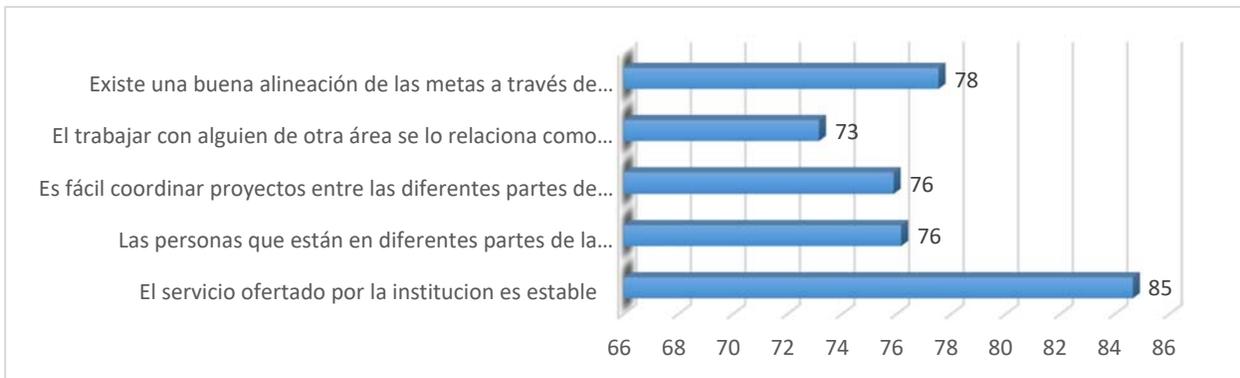


FIG. 7 COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN

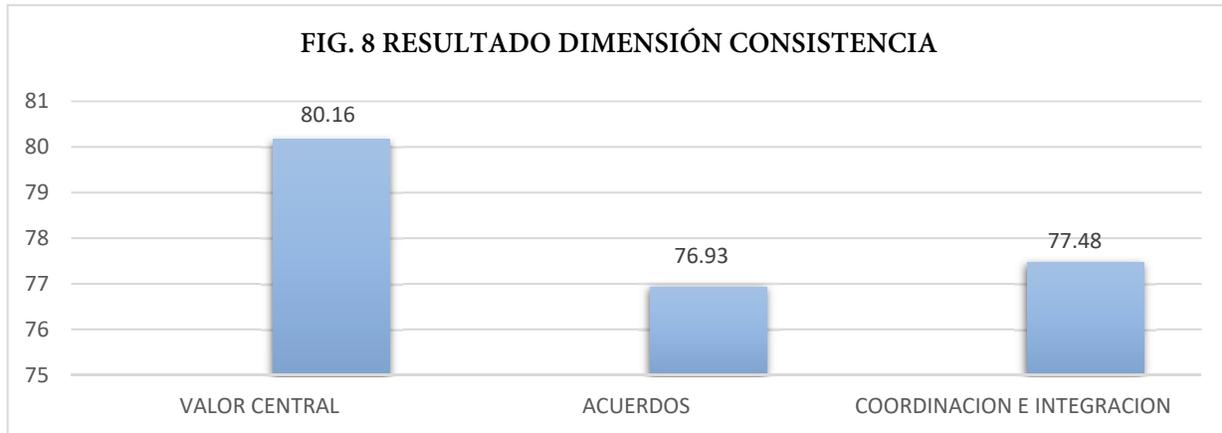
El servicio ofertado por la institución es estable

Las personas que están en diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común.

Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes partes de la organización.

El trabajar con alguien de otra área se lo relaciona como trabajar con alguien de otra organización debido a la poca interrelación.

Existe una buena alineación de las metas a través de todos los niveles.



DIMENSION: ADAPTABILIDAD

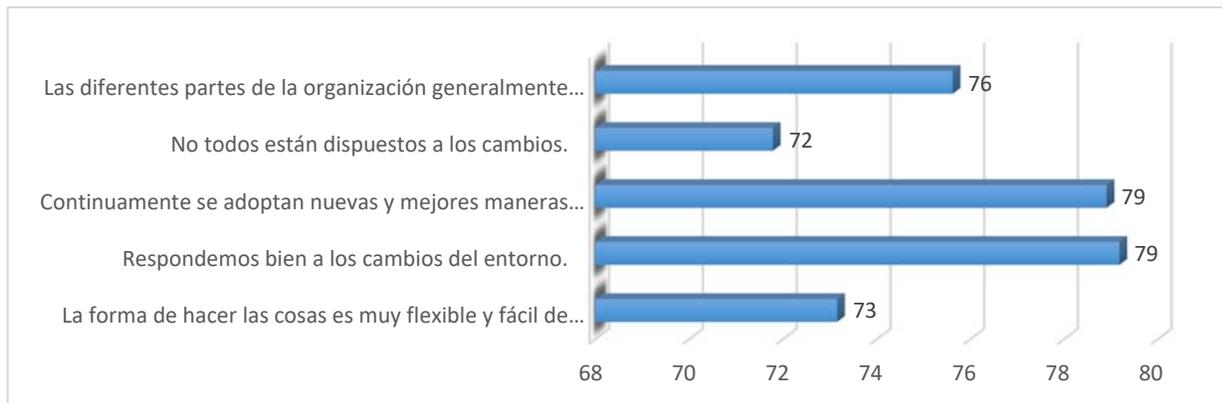


FIG. 9 ORIENTACIÓN AL CAMBIO

La forma de hacer las cosas es muy flexible y fácil de cambiar.

Respondemos bien a los cambios del entorno.

Continuamente se adoptan nuevas y mejores maneras de realizar el trabajo.

No todos están dispuestos a los cambios.

Las diferentes partes de la organización generalmente cooperan entre sí para realizar cambios.



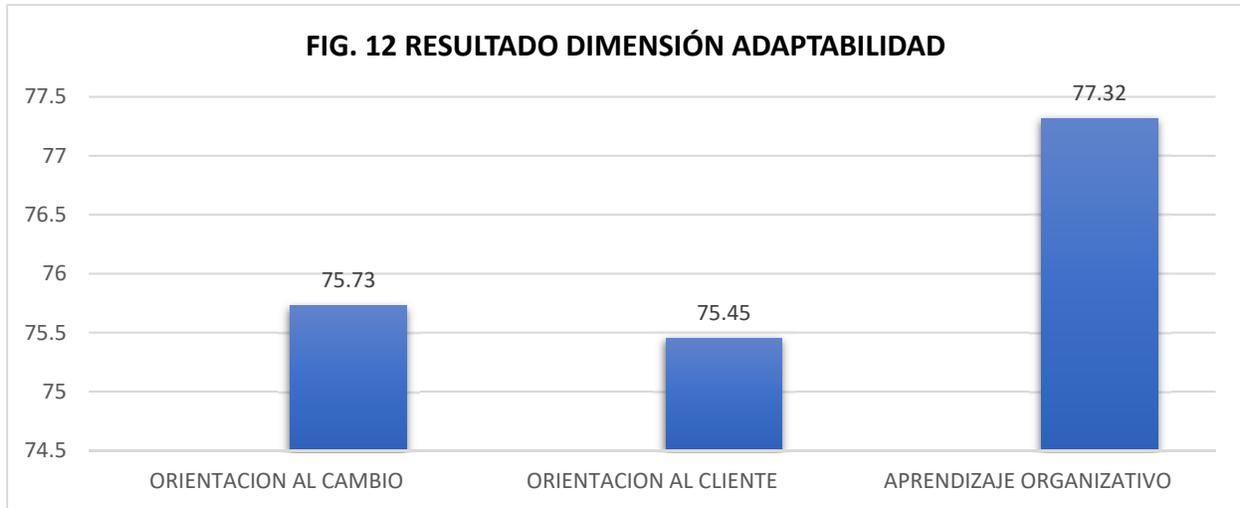
FIG. 10 ORIENTACIÓN AL CLIENTE

- Los comentarios y recomendaciones de los clientes con frecuencia generan cambios.
- La opinión de nuestros clientes influye en nuestras decisiones.
- Todos los miembros comprenden a fondo los deseos y necesidades de los clientes.
- Dentro de la toma de decisiones no influyen los intereses de los clientes.
- Fomentamos el contacto directo entre nuestra gente con los clientes.



FIG. 11 APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

- Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.
- Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.
- Las ideas presentadas son sujetas a cambios con facilidad.
- El aprendizaje es un objetivo importante en nuestras labores cotidianas.
- Nos aseguramos de que todos estén informados sobre lo que está sucediendo.



DIMENSIÓN: MISIÓN

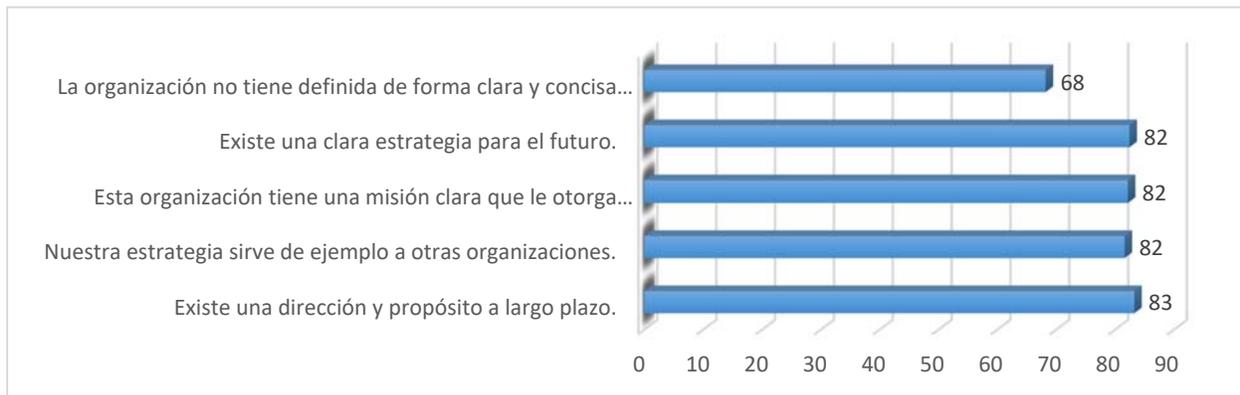


FIG. 13 DIRECCIÓN Y PROPÓSITO ESTRATÉGICO

- Existe una dirección y propósito a largo plazo.
- Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.
- Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.
- Existe una clara estrategia para el futuro.
- La organización no tiene definida de forma clara y concisa su orientación estratégica.



FIG. 14 METAS Y OBJETIVOS

Existe un acuerdo generalizado sobre nuestras metas

Nuestros líderes fijan metas ambiciosas pero realistas.

Los directivos nos conducen hacia los objetivos que tratamos alcanzar.

Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.

Existe conocimiento y cooperación en lo que hay que hacer para alcanzar el éxito a largo plazo.

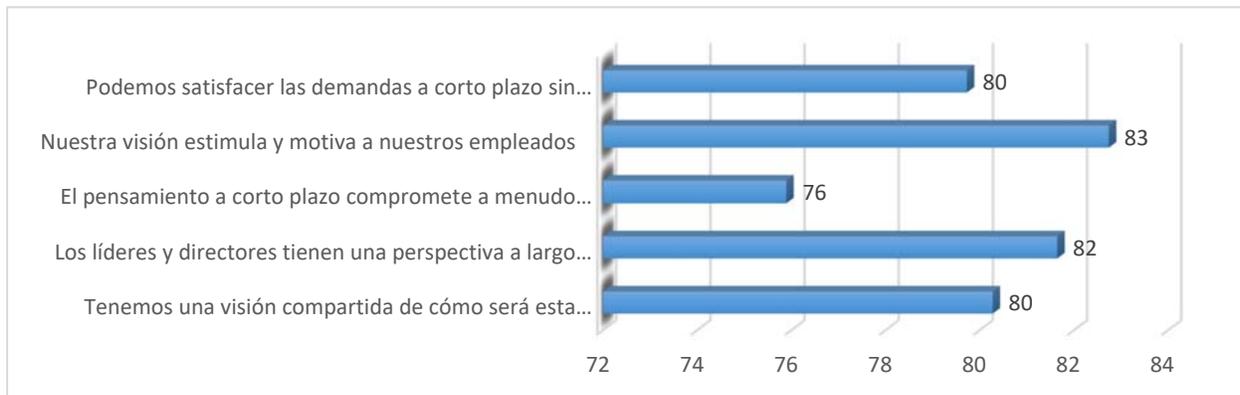


FIG. 15 VISIÓN

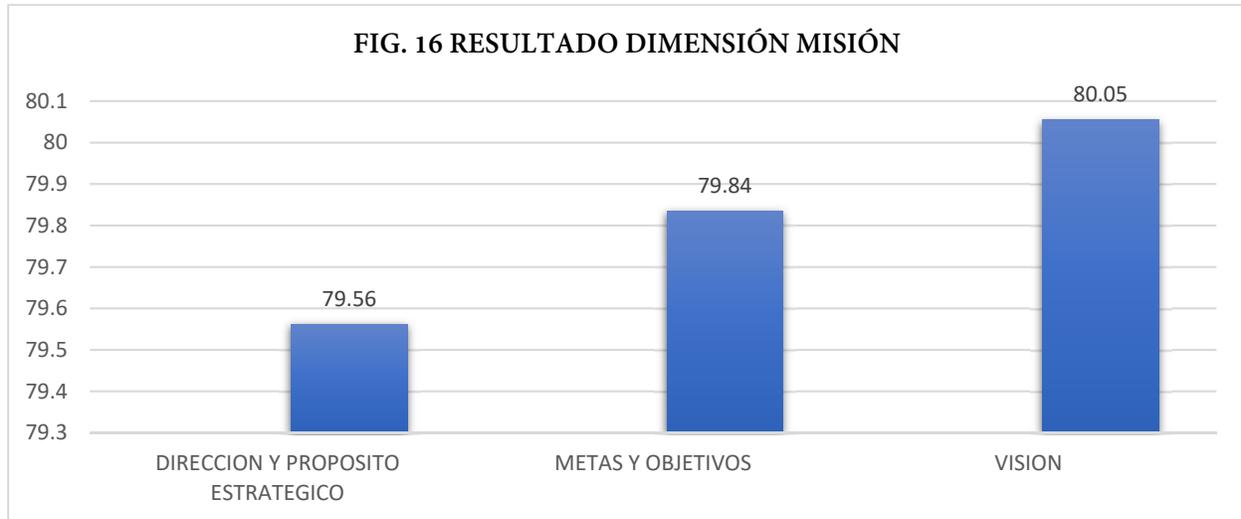
Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.

Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.

El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.

Nuestra visión estimula y motiva a nuestros empleados

Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.





REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allaire, I., & Firsirotu, I. (1992). *Cultura organizacional: aspectos teóricos prácticos y metodológicos*. Bogotá: Legis.
- Angelique Andrews, B. S. (2001). *Virtual Teams and Technology: The Relationship between Training and Team effectiveness*, dissertation. Texas: University of North Texas.
- Bonavia, T., Molina, J. G., & Puchol, A. (2015). Validez estructural de un cuestionario para medir comportamientos eficaces en los equipos de trabajo. *Anales de Psicología* 31 (2), 567-676.
- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). *Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method*. Ann Arbor: Denison Consulting Group.
- Denison, D. R., & Neale, W. S. (1996). *Denison organizational culture survey*. Ann Arbor, MI: Aviat.
- Dias, R. (2003). *Cultura organizacional*. Madrid: Alínea.
- Gagliardi, P. (1986). *Le Emprese come culture. Nuove perspectives di analisi organizzativa*. Turin: ISEDI.
- García Martínez, A., Escarbajal Frutos, A., & Escarbajal de Haro, A. (2007). *La interculturalidad: desafío para la educación*. Madrid: Dykinson.
- Geertz, C. (1973). *La interpretación de las culturas*. Madrid, España: Gedisa, S.A.
- Gómez Cabranes, L. (1997). La cultura de la empresa. En A. Lucas Marín, *Sociología para la empresa* (pp. 131-156). Madrid, España: McGraw-Hill.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (1998). A three perspective approach to understanding culture in retail organizations. *Personnel Review* 27 (2), 104-123.
- Heidtmann Vagheti, H., & Coelho De Souza, M. I. (2009). Clifford Geertz como un referencial para los estudios de enfermería sobre la cultura de las organizaciones de salud. *Ciencias y Enfermería* XV (1), 9-15.
- Hofstede, G. (2003). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1) doi: 10.9707/2307-0919.1014, 1-26.
- Iunescu, L. (2009). Organizational values, managerial leadership, and personal effectiveness. *USH Journalism Studies*, Vol 10. Recuperado de <https://www.ush-journalismstudies.com/issues-list/93-volume-10-2009/219>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1983). *Psicología Social de las organizaciones*. Madrid: Trillas.
- Kroeber, A., & Kluckhohn, C. (1952). *Cultura: una revisión crítica de conceptos y definiciones*. Perspectivas Latinoamericanas Buenos Aires: CLACSO.
- Leggat, S. G. (2007). Effective healthcare teams require effective team members: Defining teamwork competencies. *BMC Health Services Research*, 7-17.
- Marinova, S. V. (2005). *An Organizational Culture Perspective on Role Emergence and Role Enactment*. Maryland: University of Maryland.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Osford University Press.
- Martin, M. A., & Bretones, F. D. (2004). *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Mikkelson, A. C., Sloan, D., & Hesse, C. (2017). Relational communication messages and Leadership styles in supervisor/employee relationship. *International Bussiness Communication*. DOI: 10.1177/2329488416687267. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2329488416687267>, 1-19
- Piccolo, R., & Colquitt, J. (2006). Transformational Leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49 (2), 327-340.
- Navas, W., Vera, R. y Cedeño, M. (2019). Incidencia de la Cultura Organizacional en la Eficiencia de la Gestión en las Empresas. *Revista Publicando*, 6 (20), 57-73.



Shein, E. H. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training & Development Journal* 40 (1), 30-33.

