

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA MAQUILADORA DE EXPORTACIÓN



Raquel Ivonne Velasco Cepeda



ITSON
Educar para
Trascender

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA MAQUILADORA DE EXPORTACIÓN

Por: Raquel Ivonne Velasco Cepeda

Edición Literaria

Dra. Beatriz Ochoa Silva

Dra. Imelda Lorena Vázquez Jiménez

Dr. Sergio Ochoa Jiménez

Dr. Carlos Armando Jacobo Hernández

Dr. Teodoro Rafael Wendlandt Amézaga

Dra. Elba Myriam Navarro Arvizu

Mtra. Irma Guadalupe Esparza García

Diseño y maquetación

Mtra. Dulce Zyanya Islas Lee

Catalina Terminel Valenzuela

Gestión Editorial

Mtra. Marisela González Román

Oficina de Publicaciones



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
Educar para Trascender

2015, Instituto Tecnológico de Sonora
5 de Febrero 818 sur, Colonia Centro
Cd. Obregón, Sonora, México
C.P. 85000
Web: www.itson.mx
Email: rectoria@itson.mx
Teléfono: +52 (644) 410-09-00

ISBN: 978-607-609-120-3 (impreso)
ISBN: 978-607-609-125-8 (internet)

Impreso y hecho en México

Reservados todos los derechos.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de la presente obra, así como su comunicación pública, divulgación o transmisión mediante cualquier sistema o método electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información), sin consentimiento por escrito del Instituto Tecnológico de Sonora.

A Dios y a mis padres.

ÍNDICE

ÍNDICE

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABLAS

RESUMEN

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 Antecedentes.....	9
1.2 Planteamiento del problema.....	25
1.3 Objetivo.....	28
1.4 Justificación.....	28
1.5 Delimitaciones del estudio.....	30
1.6 Limitaciones del estudio.....	31
1.7 Definición de términos.....	31
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	33
2.1 Elementos teóricos de la cultura organizacional.....	35
2.1.1 Definición y características que conforman la cultura organizacional.....	40
2.1.2 Funciones e importancia de la cultura organizacional.....	46
2.1.3 Diagnóstico de la cultura organizacional.....	49
2.1.4 Alineación.....	52
2.1.5 Alineación cultural.....	53
2.2 Estudios empíricos en relación a la cultura organizacional.....	55
2.3 Técnicas e instrumentos de investigación científica.....	78
2.3.1 Técnicas de investigación.....	78
2.3.2 Instrumentos para recopilar información.....	80
2.4 Modelos de cultura organizacional y alineación estratégica.....	81
2.4.1 Modelos culturales analizados.....	82
2.4.2 Modelos de alineación estratégicas analizados.....	93
2.4.3 Descripción del modelo teórico seleccionado.....	105
2.4.4 Fundamento filosófico de los modelos seleccionados.....	111
CAPÍTULO 3. MÉTODO.....	113
3.1 Sujetos.....	113
3.2 Materiales.....	114
3.3 Procedimiento.....	116
CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	121

4.1 Resultados del diagnóstico.....	121
4.1.1 Resultados cuantitativos del diagnóstico por áreas.....	121
4.1.2 Resultados global del diagnóstico.....	124
4.1.3 Resultados cualitativos del diagnóstico por área clave y gerencia.....	137
4.2 Propuesta de un modelo de cultura organizacional y alineación estratégica.....	145
4.3 Discusión.....	156
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..	161
5.1 Conclusiones.....	161
5.2 Recomendaciones.....	163
BIBLIOGRAFÍA.....	166
APÉNDICES	
Apéndice A.....	175
Apéndice B.....	180

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de alineación organizacional.....	102
Figura 2. Modelo de cultura organizacional de Daniel R. Denison.....	106
Figura 3. Promedio general de resultados en el nivel operario de producción.....	122
Figura 4. Promedio general de los resultados operador de materiales en almacén.....	123
Figura 5. Promedio general de los resultados de técnicos en mantenimiento.....	123
Figura 6. Promedio general de los resultados del auditor.....	124
Figura 7. Promedio general del resultado global del diagnóstico.....	125
Figura 8. Promedio global de los resultados de la dinámica de la organización.....	125
Figura 9. Promedio general de los valores de cada una de las dimensiones.....	126
Figura 10. Resultados comparativos de cada una de las variables o índices de la dimensión.....	127
Figura 11. Descripción a detalle de los índices de comportamiento de adaptabilidad.....	128
Figura 12. Resultados comparativos de los índices de comportamiento de la misión.....	129
Figura 13. Descripción a detalle de los índices de comportamiento de la misión.....	130
Figura 14. Resultados comparativos de los índices de comportamiento de consistencia.....	131
Figura 15. Descripción a detalle de los índices de comportamiento de consistencia.....	133
Figura 16. Resultados comparativos de cada uno de los índices de involucramiento.....	133
Figura 17. Descripción a detalle de los índices de comportamiento de involucramiento.....	134
Figura 18. Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica.....	147

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ciencias que abordan la cultura organizacional.....	38
Tabla 2. Promedios de cultura actual y deseada por los directivos y el personal del hospital.....	76
Tabla 3. Cuadro comparativo de modelos de cultura organizacional.....	83
Tabla 4. Resultados obtenidos por dimensión con sus respectivos factores.....	135
Tabla 5. Resultados de la entrevista realizada a puestos clave y gerencia.....	137
Tabla 6. Elementos del modelo de cultura organizacional y alineación estratégica.....	148
Tabla 7. Acciones de liderazgo.....	154
Tabla 8. Mejora del desempeño organizacional.....	154
Tabla 9. Desarrollo de competencia.....	154
Tabla 10. Acciones que facilitan el propósito, visión y valores.....	154
Tabla 11. Alineación de la cultura con la estrategia.....	155
Tabla 12. Evaluación del desarrollo de competencia.....	155

Resumen

En el año 2011 se realizó un proceso planeación estratégica a una maquiladora de exportación de Ciudad Obregón, encontrándose que dicha empresa presenta una forma heterogénea de operar internamente, escaso desarrollo de proveedores mexicanos, las decisiones estratégicas dependen de la casa matriz y sobre todo se presenta un bagaje cultural del país de origen, distinto en algunos aspectos a la cultura de la región, derivando en posibles choques culturales y en una conformación de su cultura organizacional que puede influir en el desempeño y la estrategia de la organización. Lo anterior dio lugar al siguiente planteamiento: ¿Cómo alinear la cultura y la estrategia en una maquiladora de exportación?

Por ello, se realizó un diagnóstico sobre la cultura organizacional mediante una investigación no experimental, transeccional-descriptiva con enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo). También se hizo una exhaustiva revisión de la literatura, se integró un modelo teórico híbrido de los autores Denison y Carleton y Lineberry, dándole un mayor peso a la alineación estratégica, desempeño y cultura. Se tomó de base un cuestionario de los autores y se realizaron los ajustes pertinentes, el cual se aplicó a 29 informantes, aunado a entrevistas a ocho personas de puestos clave y gerencia.

Los resultados del diagnóstico muestran que los elementos y/o dimensiones que obtuvieron un mayor puntaje y que influyen el desempeño de la organización son misión y adaptabilidad con sus respectivos índices; con un enfoque externo y flexibilidad. Se logró el objetivo de la investigación que fue el de diseñar un modelo de cultura organizacional y alineación estratégica a una maquiladora de exportación enfocado al desarrollo de habilidades de alto desempeño; así como reafirmar que es factible estudiar las relaciones de cultura y un conjunto de variables, determinando áreas de mejora, por lo que se recomienda implantar el modelo propuesto.

Capítulo I

Introducción

En el presente capítulo se describe primeramente el entorno en el que operan las empresas y la importancia de la cultura organizacional para la competitividad de las organizaciones, así como los antecedentes y surgimiento de la industria maquiladora de exportación en México, la definición de maquila de exportación, y el despunte de las actividades de manufactura en Sonora como causa del declive en el sector primario de la economía. Se detalla también el número de maquiladoras que operan en Sonora y en el Municipio de Cajeme, así como el número de empleos que éstas generan. Posteriormente se hace referencia a la empresa en estudio la cual se dedica a la fabricación y empaque de navaja industrial.

También se hace una descripción de la problemática encontrada en las maquiladoras, como lo son la forma heterogénea de operar internamente, escasez de proveedores mexicanos, toma de decisiones dependiente de la casa matriz y bagaje cultural tanto del país de origen, de la cultura de la organización, así como de la cultura del país en donde opera la misma.

Asimismo se presenta un análisis sobre la cultura organizacional y cómo influye ésta en su desempeño. Este análisis parte de las aportaciones de investigaciones que se han realizado en este rubro. Otro aspecto que se analiza es el relacionado a la estrategia y la cultura y cómo intervienen éstas en la organización, así como lo que

se podría ocasionar cuando no están alineadas.

En otro apartado se describen la importancia y/o los beneficios de esta investigación para la empresa en estudio, como lo es el desarrollo de una cultura aceptada por los miembros de la organización, da guía y sentido a la acción, permite que la compañía actualice y revitalice su cultura organizacional, tienen un mayor conocimiento de las necesidades a atender, facilita la realización exitosa de la misión, así como el de aplicar sus planes y estrategias.

Se define el objetivo de la investigación, presentándose también las limitaciones entre las que se encontraron que el estudio se centró únicamente en la planta manufacturera de Ciudad Obregón, así como en ciertas dimensiones de la cultura. En las delimitaciones del estudio, se encontró principalmente que no se pudo aplicar el instrumento a un mayor número de informantes como se pretendía originalmente.

Por último, se presenta la definición de términos, tales como: alineación administrativa, alineación organizacional, alineación estratégica, cultura organizacional, desempeño y estrategia.

1.1 Antecedentes

El contexto dinámico y complejo en el que operan las empresas conforme va avanzando el siglo XXI se vuelve cada vez más incierto, y como menciona Cantú (2011) es una época de cambios de paradigmas, en el que las reglas de la competencia, el trabajo y la vida social están en una etapa de transición hacia un nuevo orden de cosas; afectando de manera inevitable a las organizaciones de todo el mundo.

Aunado a lo anterior en la actualidad los países forman parte de

una aldea global cuya característica es la interconectividad humana. En cada uno de ellos existen organizaciones que pertenecen a una comunidad y como parte de la misma, éstas mantienen conexiones con otras que se encuentran en otras ciudades y continentes las cuales tienen culturas diferentes, debiendo transformarse y adaptarse a los nuevos estilos de vida, que en algunos casos se volverán similares considerando que las distancias se están acortando con el uso de las nuevas tecnologías y los medios de transporte.

La organización es definida por Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003) como una entidad o unidad coordinada que le permite a la sociedad perseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos. Por otra parte, Hall (1996) presenta una definición más compleja, sin embargo facilita una mejor contextualización de la misma:

Una organización es una colectividad con una frontera parcialmente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad.

En la definición antes descrita se pueden identificar tres elementos claves, a los que Hall (1996) hace referencia: (a) colectividad, el cual se relaciona con unidades sociales o agrupamientos humanos, (b) frontera, la cual sugiere que hay algo afuera de la organización, esto es su ambiente (físico y social), y

(c) metas, las cuales son consideradas de manera codificada, esto es, que existen independientemente del comportamiento de los miembros de la organización, y si son contradictorias o no entre las múltiples metas establecidas por la empresa.

Las organizaciones están inmersas en un entorno cuya única constante es el cambio, para comprender el éxito o fracaso de muchas de ellas hay que observar su cultura organizacional; y como menciona Ritter (2008) esta es una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las empresas. En este sentido el autor hace referencia a que la alta gerencia es la responsable de construir organizaciones en donde los empleados expandan su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, creando organizaciones que se adapten a los cambios.

Por otra parte, Rodríguez (2009) considera que la cultura organizacional podría ser un recurso o medio para alcanzar objetivos, y si este recurso agrega valor, es diferente en sus características a la cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores, puede convertirse en una ventaja competitiva. Considera que la dirección de una empresa debe formular una estrategia interna para aumentar la identificación y la cohesión de los integrantes alrededor de los valores escogidos como clave para la estrategia externa.

De igual forma, el autor considera que una estrategia y su implantación a través de estructuras y sistemas, no alineado con el sistema cultural- creencias y valores- podrían llevar a ineficiencias, un deterioro en el desempeño y una pérdida de eficacia en el logro

de los objetivos.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2009) realiza una estratificación de las empresas con fines de análisis estadístico en industrias manufactureras, comercio y servicio. Las primeras de ellas están conformadas por unidades económicas dedicadas a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias, con el fin de obtener productos nuevos. También se consideran dentro de esta categoría las actividades de maquila; el ensamble de partes y componentes o productos fabricados, entre otros. En lo que al comercio se refiere son las actividades contempladas en dos sectores: (a) comercio al por mayor, y (b) comercio al por menor. Los servicios son todas las actividades económicas intangibles que tienen por objeto la satisfacción de un tercero, ya sea en su persona o en sus bienes.

En México la industria maquiladora de exportación surge en 1965 como resultado de las políticas mexicanas para atraer la inversión extranjera directa y su consecuente generación de empleo, particularmente en los estados de la frontera norte del país, (Ollivier, 2007).

Bendesky, Garza, Melgoza y Salas (2004) definen la maquila de exportación en México como un sector de establecimientos manufactureros, con una pequeña porción de maquilas de servicio, generalmente de capital extranjero, -principalmente norteamericano-, que importa la mayoría de sus insumos y, que obtiene la mayor parte de sus ingresos de la exportación, el cual se constituye en su mayoría por grandes empresas de más de 250 trabajadores, siendo identificables evidentemente por su consolidación en cuanto a su

capital, número de trabajadores y cantidades de exportación.

En los años ochenta en México el modelo económico prevaleciente de características neoliberales tuvo por disminuir la inversión productiva del Estado, generando con ello privatizaciones, políticas de crecimiento económico y de reducciones de las barreras de entrada y salida de mercancías, y de capitales del país; lo cual permitió la creación de un aparato productivo secundario exportador y en particular maquilador, desplazando al petróleo como fuente de divisas convirtiéndose en el motor de la economía (Garza, 2005). Así es como es esta década, sobre todo a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), la industria maquiladora de exportación tuvo un crecimiento espectacular en donde las autoridades mexicanas le dieron un fuerte impulso considerándola como principal medio de inserción internacional de la economía mexicana y como una herramienta para modernizar la estructura productiva de México (Gómez, 2004).

Por su parte en Sonora el cambio estructural en la década de los setenta tuvo como consecuencia el declive del sector primario en el Estado, años en donde empezaron a despuntar actividades nuevas como la manufactura y los servicios, dando así origen a las maquiladoras (Lara, Velázquez y Rodríguez, 2007). Las primeras plantas se establecieron en la ciudad de Nogales, siendo varios factores los que apoyaron a la reconversión productiva del estado, entre ellos el fin del programa de braceros y la industrialización fronteriza a inicios de la década, que destinó grandes recursos a esa localidad. Otro aspecto fue la ampliación de la estructura de comunicaciones entre Arizona y Sonora y la construcción de

un parque industrial en la ciudad de Nogales lo cual ayudó a su desarrollo (Díaz, 2009). Para 1968 se abrieron 12 maquiladoras entre las que se encontraban Motorola, Cicipler y Diron, y para fines de los años setenta el número de establecimientos aumentó a un total 55 (Almaraz, 1998).

De acuerdo al Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufactura de Exportación (2012) en 1968 se funda el segundo parque industrial en Nogales, Sonora (el primero se fundó en 1966 en Ciudad Juárez, Chihuahua) con una empresa cuyo giro de actividad fue la manufactura de plásticos. Para 1973, surgieron varios parques industriales a lo largo de la frontera norte de México, entre los que destacan el estado de Baja California con 102 empresas distribuidas en los municipios de Ensenada, Mexicali, Tecate y Tijuana; continuando en orden de importancia le siguió el del estado de Tamaulipas con 56 industrias, distribuidas en los municipios de Nuevo Laredo, Reynosa y Matamoros. En Sonora se instalaron 40 empresas; además del municipio de Nogales se incorporaron Agua Prieta y San Luis Río Colorado, y en el estado de Coahuila se instalaron 12 industrias en los municipios de Acuña y Piedras Negras.

Posteriormente se llevó a cabo la integración de un corredor de empresas maquiladoras en el Estado de Sonora en el eje Nogales-Guaymas-Empalme (Díaz, 2009), también incluyéndose establecimientos en Hermosillo -capital del estado-, extendiéndose más tarde en otras ciudades del sur. Entre las empresas más importantes instaladas en Sonora se encuentra la Planta Ford en Hermosillo de la industria automotriz, instalándose en los años

ochenta; la industria electrónica de exportación, como una industria de ensamblado con uso intensivo de fuerza de trabajo, sujeta a la utilización de complejos procesos tecnológicos de producción y de control de calidad (Flores, 2006).

En la actualidad operan en Sonora 200 empresas maquiladoras (Magazinmx, 2007) ubicadas en Nogales, Empalme, Hermosillo, en los municipios de Santa Ana, Imuris, Magdalena, Agua Prieta y San Luis Río Colorado. En el municipio de Cajeme existen 9 maquiladoras entre las que se encuentran: Autocircuitos de Obregón,S.A (ACOSA), Digital Imaging&Tecnology, American Safety Razor, American Safety Razor Industrial, California Textile, Leotex, Radiall, HFI y Parque de Software (Anuario Estadístico Municipal de Cajeme, 2009)

La industria maquiladora y manufacturera del sur de Sonora generan alrededor de 13 mil empleos y aunque atraviesa por un buen momento, busca fortalecerse; en el caso de Cajeme, el Parque Industrial cuenta con 15 hectáreas de terrenos disponibles para la construcción de nuevas naves industriales, además de 12 mil metros cuadrados de naves ya construidas, listas para ocuparse (Info Cajeme, 2011). El Parque Industrial de Ciudad Obregón (PICO) fue construido en la década de los setenta, se localiza aproximadamente a 800 metros de la Carretera Internacional No.15 México-Nogales, a 14.5 kilómetros del aeropuerto internacional de Ciudad Obregón y a 125 kilómetros del Puerto de Guaymas (ParqueIndustrial.com, 2012).

Una de las empresas de la industria maquiladora ubicadas en el Parque Industrial de Ciudad Obregón es American Safety Razor

(ASR Industrial Obregón), quien inició sus operaciones en enero de 2006 dedicándose a la fabricación y empaque de navaja industrial.

ASR Industrial Obregón fue fundada por Garry Pruitt quien llevó a cabo el trabajo de ingeniería del proyecto, y la idea de fundar la empresa surgió un año antes dado que se presentó la oportunidad de que se adquirieran los equipos a una compañía. Los equipos fueron actualizados y transferidos a México debido a la necesidad de tener un centro de manufactura de bajo costo, siendo Ciudad Obregón la opción más atractiva y al antecedente de encontrarse ya en operación la empresa hermana ASR Shaving (ambas pertenecientes a Personna American Safety Razor Company, quien es una compañía líder de productos para consumo, profesional e industrial, localizada en Verona, Virginia en Estados Unidos) quien mostraba costos de operación bajos, cercanía a la frontera y estabilidad laboral.

ASR Industrial en Ciudad Obregón inició sus operaciones con tres líneas básicas de manufactura de navajas industriales: single edge, utility y wallpaper, contando estos productos con más de 300 empaques diferentes. En sus inicios las instalaciones ocupaban las 2/5 partes del edificio contando con 35 empleados, ubicado en el mismo domicilio actual- Blvd. Enrique Pérez de la Peña S/N en el Parque Industrial de Ciudad Obregón (PICO)-.

En el año 2007 se utilizaron estrategias relacionadas con el manejo de recursos humanos para mantener esquemas mínimos de contratación de personal, y que éstos tuvieran experiencia y con ello cubrir la demanda de producción por temporada.

Durante el año 2009 se formaron equipos de mejora y se integraron como operadores a técnicos de operación (mecánicos de línea),

asimismo se implantó un sistema de mantenimiento preventivo, entrenándose a mecánicos. En el mismo año se documentaron ajustes de equipos y refacciones. También se desarrollaron proveedores de refacciones locales y de Estados Unidos. Lo anterior permitió generar un inventario para mantener niveles de refacciones planos y sistemas de control, con esta medida se pudo hacer frente al tiempo caído y a la estandarización de procesos.

En octubre de 2010 la empresa fue vendida al Corporativo Energizer Holdings, cambiando su nombre a Personna Industrial. A partir del año 2012 la empresa nuevamente cambia el nombre a Energizer PBG Personna Industrial.

La distribución de la planta en la actualidad ocupa el 100% de su capacidad, continuando con las tres líneas de producción además de las variantes en sus productos como lo son wide scraper, carpet blade y el exacto, produciendo 45 millones de navajas al mes, con un total de 110 empleados.

ASR Industrial cuenta con las siguientes áreas y/o departamentos: producción, calidad, ingeniería, mantenimiento, materiales y finanzas. En lo que al departamento de personal se refiere, éste opera a través de Sonora Shelter Plan, S.A. de C.V. enfocándose a la gestión de recursos humanos y a la contabilidad, la autonomía de operación viene directamente de la planta matriz de Verona, Virginia Estados Unidos.

Hoy en día ASR Industrial Obregón está enfocada a dar seguimiento a la operación normal y a mejorar los resultados (debido al periodo de adaptación de los nuevos dueños) para atraer en un futuro una mayor inversión a la planta.

Por otro lado, existe la posibilidad de transferir la manufactura de navajas industriales a México por el hecho de los problemas laborales de la planta Matriz en Virginia, los efectos de la falta de inversión e innovación de procesos, equipos y pérdida de experiencia por el retiro de personal, el alto costo operativo y de reconstrucción de edificios, etcétera; esto comparado con Obregón.

En el año 2011 se integró un documento producto de la planeación estratégica realizada a ASR Industrial (Velasco, Byerly y Palafox, 2011) considerando el proceso de planeación mega de Kaufman (2004) y el tablero de control de Kaplan y Norton (2001). Al final del proceso llevado a cabo se obtuvo como resultado del mismo, una serie de objetivos estratégicos a nivel mega: (a) generar estabilidad en los trabajadores, y (b) reducir el impacto al medio ambiente.

Desde la perspectiva macro se establecieron los siguientes objetivos: (a) satisfacer las necesidades del mercado, y (b) generar estabilidad de operación con margen de utilidades. En los objetivos de nivel micro se encuentran: (a) incursionar en el mercado latinoamericano con el soporte de la fábrica en México, y (b) elaborar productos con bajo costo.

Entre los objetivos desde la perspectiva de procesos se definieron: (a) contar con capacidad de desarrollo de procesos y productos, (b) contar con sistemas de evaluación del desempeño, (c) reducir consumo energético e insumos contaminantes, y (d) adaptar la cultura del personal a la de la organización. Por último, se encuentran los objetivos desde la perspectiva de recursos: (a) contar con los equipos óptimos necesarios para el proceso, (b) contar con

los recursos financieros para actividades y proyectos de mejora, y (c) contar con personal calificado y disponibilidad de personal.

Como resultado de los objetivos planteados se propusieron diferentes proyectos de desarrollo, entre los que se encuentra uno relacionado a la cultura organizacional, específicamente a la adaptación del personal a la cultura de la organización. Lo anterior proporciona el sustento del interés por la presente investigación, además que la misma contribuirá a los estudios realizados con referencia a esta temática, como los que a continuación se mencionan.

Arciniega (2013) realizó un estudio para identificar los tipos de cultura organizacional existentes en las empresas manufactureras de la región Toluca-Lerma. La muestra estuvo integrada por 14 grandes empresas, exportadoras y productivas. Cuatro de ellas pertenecen al sector metal-mecánico, cuatro al de alimentos y seis al sector químico.

El instrumento utilizado fue el OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument* de Cameron y Quinn, 2006). El cuestionario comprende 24 preguntas agrupadas en seis dimensiones de la cultura organizacional, entre las que se encuentran, las características dominantes de la organización, el estilo de liderazgo que predomina, la dirección o el estilo que caracteriza el trato a los empleados y el entorno de trabajo, los lazos que mantienen unida a la organización, las estrategias que la impulsan, entre otros. También se realizaron entrevistas semiestructuradas a personal de recursos humanos.

Para el análisis se consideraron los cuatro tipos de culturas organizacionales propuestos por Cameron y Quinn (2006):

jerárquica, clan, mercado y adhocracia. Los resultados obtenidos demuestran que la cultura que predominó en términos de la región fue la jerárquica con un 37.3 % del total, cuyas características son paternalista-autoritaria, alta concentración del poder del jefe, marcada jerarquía de los colaboradores y desconfianza entre grupos de trabajo; los cuales podrían derivar en problemas de falta de compromiso.

Por otra parte, se observa que la puntuación en la cultura tipo clan no es tan amplia en estas grandes empresas pues solo un 20.4% de las mismas caen en esta categoría. Tampoco la de tipo adhocrática ya que solo representan un 16.1% de las manufacturas. Lo anterior demuestra que no se identifican los lugares de trabajo como sitios dinámicos y emprendedores, sino únicamente como lugares muy controlados y estructurados, con procedimientos formales que indican a la gente lo que deben o no hacer.

En lo que a cultura de mercado se refiere los resultados demuestran que un 26.3% de las empresas de manufactura tienen esta orientación, lo cual se caracteriza por buscar la maximización de bienes individuales, transferible y cuantificables mediante un intercambio inmediato. Por último, considerando los diferentes subsectores a los que pertenecen las empresas estudiadas, al realizar una comparación se constatan diferencias, en donde se encontró que la cultura jerárquica que tiene mayor peso es en el químico. En cambio en ninguno de los subsectores resalta la cultura organizacional adhocrática.

Los resultados de la entrevistas identificaron diversas estrategias respecto a nuevas formas de gestión de recursos humanos, que

facilitan el tránsito hacia un nuevo tipo de cultura organizacional más horizontal, de gestión por competencias, acotada a segmentos de su fuerza de trabajo identificada como recursos humanos estratégicos.

Entre las estrategias utilizadas por las empresas analizadas en lo que a reclutamiento y selección se refiere, se encontró que éstas recurren a centros de enseñanza tecnológica de la zona o a bolsas de trabajo externas. En la selección de personal obrero-operativo influye su asociación con el perfil deseado incluyendo conocimientos (secundarios o preparatorios) y las competencias asociadas al puesto. En el caso de personal de mando medio, el perfil deseado incluye conocimientos (escolaridad superior) y las competencias asociadas al puesto. Se requiere personal bilingüe, con idioma inglés, capaz de establecer conversaciones fluidas de negocios.

Entre las competencias que determinan una selección además del grado de escolaridad, también cuenta la aptitud/actitud, como disponibilidad y flexibilidad, la capacidad de aprendizaje y la adaptación a las nuevas condiciones.

En algunas empresas se encontraron normas novedosas como códigos de éticas y programas de buenas prácticas laborales que los trabajadores de nuevo ingreso deben firmar como aceptación, configurando estas prácticas nuevas culturas organizacionales. Estas normas reducen los riesgos asociados a comportamientos inapropiados, además dan sentido de identidad y pertenencia a los empleados.

En la formación de operarios ésta se realiza sobre la marcha.

La capacitación del uso de equipos y maquinarias es constante y amplia y está formalizada en una serie de normas en donde la responsabilidad de la capacitación corresponde a la empresa. Los cursos que se ofrecen están relacionados con técnicas de manejo de equipo y técnicas de control de calidad con capacitación específica para el puesto, se proporciona internamente durante las horas de trabajo por personal de mayor experiencia en la línea de producción.

La formación de ingenieros vinculados al área de producción es permanente: en el uso de equipos, en el cumplimiento de normas de calidad, polivalencia, en el diseño de procesos de manufactura, incluyendo diseño de líneas; diseño de piezas, desarrollo de prototipos; en solución a situaciones imprevistas y en rápida solución a problemas, entre otros.

Respecto a la formación de personal de mando medio administrativo se concentra en logística, tecnología y negocios. Existen programas de capacitación opcionales y otros obligatorios. Estos programas atienden diferentes áreas a las que pertenecen los trabajadores, considerando la complejidad tecnológica y organizativa que exige el producto o más bien los clientes.

Otro estudio relacionado con la cultura y el desempeño fue el realizado por Martínez, Ollivier y Escobedo (2013) a una muestra de 38 grandes empresas de la ciudad de Chihuahua. El propósito del mismo fue el de identificar la tipología cultural predominante en las empresas maquiladoras de la ciudad de Chihuahua y su relación con el desempeño. Se aplicó el instrumento del Marco de Valores de Competencias de Cameron y Quinn (2011) a 85 gerentes y 186 trabajadores administrativos.

Los resultados mostraron que la cultura predominante en las maquiladoras es la de mercado, ya que se caracteriza por un lugar de trabajo en donde todos están orientados hacia el ambiente externo, la diferenciación y la estabilidad interna. El otro tipo de cultura que predominó fue la jerárquica, cuya característica es la de mantener el control interno en la organización a través de reglas, procedimientos, especialización del trabajo y la centralización de decisiones. En cuanto a las diferencias en la percepción entre los gerentes y el personal administrativo, se observó que no difieren de manera significativa. Los indicadores utilizados para medir el desempeño fueron de productividad (eficiencia laboral), calidad (calidad del producto) y de recursos humanos (número de accidentes, rotación de personal operativo y ausentismo).

Se pudo observar que la cultura predominante de mercado tiene relaciones significativas con la disminución de accidentes y la mejor calidad de los productos, en menor grado con una mayor eficiencia laboral y la disminución de la rotación, lo cual es congruente con las características de este tipo de cultura. En relación a los otros tres tipos de cultura (jerárquica, clan y adhocrática) no predominantes pero presentes, no se encontraron relaciones significativas de ellas con los indicadores de desempeño.

Montealegre y Calderón (2007) realizaron un estudio para analizar la relación entre resistencia al cambio y cultura organizacional en medianas y grandes empresas del sector de confecciones de Ibagué, mediante la construcción de un modelo teórico en donde se establecieron las dimensiones que podrían ser apropiadas para realizar el análisis propuesto. La muestra estuvo

conformada por seis directivos empresariales y un consultor organizacional del sector para efectos de las entrevistas y 101 trabajadores (a los que se les aplicó la encuesta) de cuatro empresas: dos grandes (respondieron 50 trabajadores) y dos medianas (respondieron 51 trabajadores).

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a los directivos empresariales del sector y una encuesta a trabajadores de mandos medios de las empresas seleccionadas. La entrevista constó de ocho preguntas, dos orientadas a determinar qué tanto influyen la cultura local y la cultura sectorial sobre la actitud al cambio en las empresas estudiadas. Cuatro preguntas para indagar sobre las dimensiones internas consideradas en el marco referencial. Y, por último, dos preguntas sobre eventos en relación con el cambio que hubieran vivido los entrevistados.

En lo que a la encuesta se refiere ésta se organizó en 15 preguntas considerando cuatro dimensiones: (a) relaciones de poder -creatividad e iniciativa; privilegios, poder e influencia; y estilo directivo-, (b) control de la incertidumbre -control; tradición y normas; disenso; y novedad e innovación-, (c) diseño organizacional- inercia, rutinas, flexibilización, y equipos-, y (d) orientación general- visión, misión y objetivos. Las preguntas fueron redactadas en sentido que denotaran resistencia al cambio, en una escala tipo Likert de 1 a 5 y donde las respuestas cercanas a 1 reflejaban resistencia al cambio y 5 apertura y aceptación del cambio.

Los resultados en relación a la percepción general de los directivos sobre el cambio hacen evidente que la apertura comercial,

la globalización de la economía y la firma del TLC son una realidad que hay que afrontar inteligentemente desde la perspectiva de los mercados internacionales. También consideran que los factores externos como la cultura local y la sectorial si inciden en la actitud frente al cambio, en especial el conformismo y el pesimismo de las personas de la ciudad y los métodos estandarizados y rutinizados propios de la actividad industrial.

Por otra parte, se encontró que con la implementación de los cambios los niveles gerenciales han logrado un aprendizaje específico sobre sus empresas; y parte de este aprendizaje es comprender la importancia de tener un acercamiento con sus colaboradores para construir conjuntamente las formas de trabajo y visionar la proyección de las mismas.

En relación a las limitaciones para implementar los cambios, los empresarios consideran que son básicamente de dos tipos: financieros y de acceso a tecnología, y la resistencia al cambio por parte de las personas. La resistencia al cambio se genera por problemas de gestión humana, debido principalmente a que no se realizan actividades de socialización y convencimiento de las bondades del cambio, por falta de capacitación para ello.

Lo expresado por los trabajadores de mandos medios de la empresa en las relaciones de poder, muestra características de resistencia al cambio influidas por dos categorías culturales: el estatus y el estilo directivo. Lo anterior significa que los trabajadores perciben, por una parte, que cualquier cambio pequeño o grande debe ser liderado por los directivos, y por otra parte, que se cuenta con una supervisión y un control estricto.

Respecto a la actitud frente a la incertidumbre, los trabajadores no perciben un exceso de normas y procedimientos que se constituyan en fuente de inhibición al cambio, tampoco sienten que exista una característica cultural de rechazo a aquello que sea diverso o diferente. En lo que al diseño organizacional se refiere, los trabajadores no señalan que éste genere resistencia al cambio, aún de las rutinas y los hábitos para lograr la eficiencia organizacional.

En lo que a la orientación estratégica se refiere, los miembros de la empresa consideran que existe más actitud positiva hacia el cambio en cuanto que se tiene una visión de largo plazo, existiendo claridad en los objetivos de la empresa y de las funciones, y existe buen conocimiento de los mercados, la tecnología y la filosofía corporativa.

1.2 Planteamiento del problema

En cada organización existe una cultura que influye en el comportamiento de sus miembros; el conocerla ayuda a hacer frente a los desafíos, amenazas y oportunidades. Kotter y Heskett (1992) hacen mención que cada grupo de trabajo en las organizaciones desarrolla su propia cultura, y estas culturas pueden dañar o ayudar al desempeño de la firma. Algunas de ellas tienen una cultura fuerte en comparación a otras; pudiendo éstas responder de una manera rápida y con acciones coordinadas hacia el consumidor o contra la competencia. También pueden dirigir inteligentemente a las personas dando sentido de pertenencia a la organización, creando valores y convicciones compartidos que faciliten el desarrollo de la organización y de sus colaboradores.

La empresa maquiladora muestra una forma heterogénea

de operar internamente, ya que coexisten diferentes niveles de tecnología, formas de organización y relaciones laborales en las empresas, en donde se presenta la subcontratación, de acuerdo con las altas y bajas en la demanda, lo que incide en el empleo. Otra situación es el escaso desarrollo de proveedores mexicanos; lo que depende de las decisiones estratégicas que se toman en las casas matrices del extranjero, esto aunado al pobre panorama en lo que se refiere a actividades de investigación y desarrollo en México. Por otro lado, existe una falta de compromiso de los directivos extranjeros con la comunidad, esto debido a que en su mayoría residen en Estados Unidos (Carrillo, 2007).

En ese sentido, la maquiladora presenta un bagaje cultural (esto es un conjunto de experiencias, conocimientos e información, prácticas o costumbres) del país de origen, la cultura organizacional característica de la empresa matriz, así como las características culturales propias del lugar en donde se establecen. Lo antes expuesto da origen a una nueva identidad cultural en la organización, la cual se va construyendo a través del tiempo, esta va adquiriendo forma y va afectando ya sea de manera positiva o negativa a la competitividad de la organización.

Aun cuando la situación en este caso en particular, no dista demasiado de lo reportado en diversas investigaciones y en diversos contextos. De tal forma que de acuerdo a las aportaciones que sobre cultura organizacional hacen diversos autores y cómo influye ésta en su desempeño, Calderón, Cuartas y Álvarez (2009) afirman que un factor de éxito en las organizaciones es su capacidad para cambiar de manera apropiada, modificar no solo estructuras, sino

el replantearse elementos más profundos como son los valores, el comportamiento, la cultura y métodos de operación; a su vez mantener una actitud de renovación y aprendizaje permanente, así como transcender la idea de adaptación a la de transformación.

Por otra parte, Carleton y Lineberry (2004) están de acuerdo en que todas las organizaciones, independientemente de su tamaño tienen una cultura corporativa y que ésta impacta en el desempeño de la organización y sus resultados. Mencionan que existe un choque cultural cuando dos organizaciones están involucradas ya sea en una fusión o en la adquisición de alguna de ellas, impactando en sus operaciones y provocando problemas derivados de las diferencias culturales entre ambas; siendo una de las causas principales del fracaso ya sea de la fusión, adquisición o alianza estratégica.

Los autores antes citados describen algunos de los síntomas de choques culturales: (a) diferencias observadas entre las compañías involucradas como es el caso de sus creencias; lo que es importante; qué es valorado; cómo debería ser medido; como deberían ser tratadas las personas; cómo son realizadas las decisiones; cómo se supervisa; como se comunica; (b) la disrupción ocurre cuando la manera de conducir y de hacer negocios de una compañía no encaja con la forma de hacer negocios de la otra compañía; (c) las diferencias de opinión, desacuerdos, y diferentes supuestos en cuanto a los procesos internos de implantación del nuevo plan de negocios y estrategias; y (d) las diferencias percibidas en la organización en cuanto a creencias, valores y prácticas.

Una aportación que cabe rescatar y que tiene relación con la adaptación del personal a la cultura de la organización y con la

estrategia, es la realizada por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) quienes hacen mención a la escuela cultural del *management* (administración), en el que analiza al proceso de formación de la estrategia vinculado a la fuerza social de la cultura, en donde la cultura está compuesta por interpretaciones del mundo y las actividades, así como las construcciones que las reflejan, siendo compartidas colectivamente. Por otra parte, la formación de la estrategia es un proceso de interacción social, basado en las creencias e ideas compartidas por los miembros de una organización. Asimismo, la cultura influye sobre el estilo de pensamiento aceptado en la organización, actuando también como una barrera interna frente al cambio. La cultura también alienta la producción de resultados únicos, está cargada de cierto grado de ambigüedad que la hace difícil de entender, y más aún de replicar.

De la situación antes descrita se presenta el siguiente planteamiento:

¿Cómo alinear la cultura y la estrategia en una maquiladora de exportación?

1.3 Objetivo

Diseñar un modelo de cultura organizacional y alineación estratégica a una maquiladora de exportación enfocado al desarrollo de habilidades de alto desempeño.

1.4 Justificación

El estudio de la cultura organizacional es importante dado el impacto que ésta tiene en la organización, y a este respecto Franklin y Krieger (2011) hacen alusión de que la cultura es resultado de una compleja interacción de fuerzas (creencias, valores, estructuras,

procesos, políticas, estrategias y relaciones con el medio); que si bien estas son favorables, la organización será capaz de desarrollar una cultura aceptada por sus miembros, contribuyendo a su unión en el logro de los objetivos organizacionales. Otros de los beneficios a los que los autores hacen mención son que sirven de guía y dan sentido a la acción, influye en el estilo de toma de decisiones y permite que los miembros de la organización se sientan realizados.

De acuerdo a Siliceo, Casares y González (1999) existe una correspondencia directa y necesaria entre la cultura organizacional y el proceso de vitalidad de toda organización, ya que ésta última es la fuerza y energía que mantiene la cultura y el crecimiento permanente de las organizaciones. En el mismo sentido, Siliceo en Romero (2009) hace mención a que la experiencia ha demostrado que las organizaciones que actualizan y revitalizan sistemáticamente la cultura organizacional y que consideran además la integración de las percepciones, sentimientos y sugerencias de cambio de sus miembros, tienen un conocimiento más preciso de las necesidades a atender, los recursos de que se dispone; lo que redundo fundamentalmente en el incremento de sus niveles de productividad y competitividad, así como a la satisfacción laboral y pertenencia de su personal agregando valor.

Una forma en que se manifiesta el beneficio de la cultura organizacional es en la capacidad de una empresa de realizar exitosamente su misión, de aplicar sus planes y estrategias, y de lograr sus objetivos (Romero, 2009). También se percibe en el ambiente, en la forma en que los equipos de trabajo utilizan su capacidad proactiva para crear productos y servicios nuevos.

La investigación permitirá también profundizar en los conceptos que conforman la cultura organizacional, la estrategia y el desempeño organizacional enriqueciendo las aportaciones proporcionadas por diversos autores de la materia.

Por otra parte, desde el punto de vista metodológico se describirá el procedimiento seguido para la realización del diagnóstico de cultura organizacional a ASR Industrial del giro de manufactura y maquila, el cual pudiera ser útil para posteriores investigaciones en ese sector, que en un momento dado cuenten con características similares.

El presentar los resultados del diagnóstico permitirá a la maquiladora que esta realice una reflexión sobre los mismos, así como conocer el impacto que la cultura, la estrategia y el desempeño han tenido en el desarrollo de sus miembros.

El que una empresa cuente con personal altamente identificado con la organización, comprometido y satisfecho por el ambiente de trabajo y el reconocimiento por su labor, redundará en una mayor productividad y permitirá a la empresa alcanzar niveles de competitividad para hacerle frente al entorno actual, contribuyendo al crecimiento económico de la región.

El estudio contribuirá también a establecer la relación entre las dimensiones de la cultura organizacional, y el efecto que tiene cada una de ellas en el desempeño de la organización.

1.5 Delimitación del estudio

La presente investigación se limitó únicamente al estudio de la cultura organizacional de la planta de manufactura ASR Industrial de Ciudad Obregón, Sonora; sin considerar a la planta matriz en

Verona Estados Unidos, ni a otras que pertenecen al corporativo de Energizer. Los resultados obtenidos del diagnóstico y la propuesta de mejora solo serán de beneficio para la empresa en estudio.

La investigación se centró en ciertas dimensiones de la cultura organizacional como son: el involucramiento, la consistencia, la adaptabilidad y la misión para incidir en el desempeño organizacional.

El alcance del proyecto en cuanto a las dimensiones de la cultura organizacional quedó delimitado por el instrumento utilizado en el diagnóstico y a las respuestas proporcionadas por los elementos de la muestra o de la organización en estudio.

1.6 Limitaciones del estudio

Una limitante encontrada fue que originalmente se pretendía aplicar el instrumento a un mayor número de informantes en el nivel operario, habiéndose propuesto un total de 60; sin embargo esto no fue posible por cuestiones de la empresa en estudio.

1.7 Definición de términos

Alineación administrativa. Kadem (2002) define este término como “una condición deseable, dentro de la cual las tareas de las personas se unen con un propósito común, y en donde sus líneas de acción se integran por completo (p.15).

Alineación organizacional. Consiste en la compatibilidad entre la estrategia y la cultura, así como la consistencia entre ambas (Carleton y Lineberry, 2004: p. 136).

Alineación estratégica. Según Otero (2005) esto es “integrar a las diversas áreas, unidades, departamentos y procesos hacia la estrategia de la organización, de tal forma que se asegure que

el trabajo, actuaciones, decisiones y el comportamiento de los individuos, de las áreas, de todos los niveles, esté directamente ligado a apoyar los fines y propósitos de la organización” (p.2).

Cultura organizacional. Es un patrón de supuestos básicos compartidos por un grupo, con el fin de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y, por lo tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas (Schein, 2010: p.18).

Desempeño. Son los logros surgidos del comportamiento, más que el comportamiento en sí mismo (Guerra-López: p.29).

Estrategia. Henry Mintzberg citado por Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) define la estrategia como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo (p.3)”. Por otra parte, Porter (2004) hace mención a la estrategia competitiva como “una combinación de fines (metas) que busca la compañía y de medios (políticas) con que trata de alcanzarlos” (p.12).

Capítulo II

Marco teórico

Para dar fundamento a la presente investigación se describe de manera general la estructura del marco teórico. Iniciando con el origen del término de cultura organizacional el cual apareció a finales de los setenta y principios de los ochentas siendo varias las circunstancias que facilitaron su introducción en el *management* americano. Se presentan diversas aportaciones sobre las teorías relacionadas a la cultura, entre las que se encuentran las que consideran a la cultura como un sistema sociocultural y aquellas que la contemplan como un sistema de ideas.

También se describe la relación de la teoría de la administración con la cultura en las organizaciones, asimismo se detallan las diversas disciplinas que abordan la cultura organizacional entre las que se encuentran la psicología, sociología, antropología, entre otras.

En otro apartado se muestran diversas aportaciones sobre el concepto de cultura, entre las que se encuentran las de Schein (2010), Kotter y Heskett (1992), Cameron y Quinn (2011), Deal y Kennedy (1982), entre otras. Continuando con un abordaje respecto al estudio de la cultura en la que Sánchez, Tejero, Yurrebaso y Lanero (2006) consideran a la cultura como una variable de la organización, y la organización como cultura. Por otra parte, García (2006) maneja dos variables una externa y una interna.

Se describen también las características de la cultura como son las mencionadas por Luthans (2008), Kranklin y Krieger (2011). Asimismo se hace referencia a las funciones e importancia de la cultura en las organizaciones. Para tal efecto se describen las propuestas por Nelson y Quick (2013), así como las de Lucas y García (2002).

Otro de los temas que se abordan es el relacionado con el diagnóstico organizacional y el diagnóstico cultural. Primeramente se presenta el concepto de diagnóstico organizacional en el que Hellriegel y Slocum (2009), lo definen como el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, y por otra parte Rodríguez (2005) como un proceso en el que un observador explica las experiencias que tiene de una organización. En lo que se refiere al concepto de diagnóstico organizacional se presenta el de Franklin y Krieger (2011) como la evaluación que se hace de la cultura a través de un análisis de lo visible.

En otro apartado se definen los términos de alineación y alineación cultural, en ambos casos se explica cómo se da la alineación en la organización, y el de la cultura con la estrategia.

En ese mismo orden de ideas se presentan los estudios empíricos relacionados con la cultura organizacional y el desempeño; analizándose los realizados por Martínez (2010), Gómez y Ricardo (2012), Aguilar (2006), Ollarves (2006), y el de Villarreal, Villarreal y Briones (2012).

Para realizar un diagnóstico es necesario describir las técnicas e instrumentos de investigación existentes, para ello se parte del concepto y se presentan las aportaciones de Centty (2010)

y Rojas (2011). Entre las técnicas que se describen se encuentran la entrevista, la encuesta y la observación.

En otro apartado se presentan los modelos de cultura organizacional que se analizaron, entre los que se encuentran el de Schein (2010), Hofstede, Hofstede y Minkov (2010), Denison (1997) y Cameron y Quinn (2011). Se describen las características de cada uno de ellos, los rasgos fundamentales de la cultura según cada autor, la aplicación del modelo, ventajas, limitaciones e instrumentos que se utilizan.

También se analizan las teorías relacionadas con la alineación estratégica en donde se muestran las aportaciones de Kaufman (2004) respecto a la mega planeación, así como las de Thompson, Strickland y Gamble (2008) en lo que a planeación estratégica se refiere. Se describe también el modelo de alineación organizacional de Carleton y Lineberry (2004).

Por último, se detalla la fundamentación filosófica de los modelos teóricos seleccionados, los cuales se apoyan en la teoría de la administración.

2.1 Elementos teóricos de cultura organizacional

Según Barba y Solis (1997) el término de cultura en las organizaciones comenzó a utilizarse a finales de los años setenta y principios de los ochenta, en donde se dieron varias circunstancias que facilitaron su introducción en el ambiente del *management* americano. Estos autores mencionan tres causas principales del interés por la cultura en las organizaciones: la primera se relaciona a las nuevas perspectivas teóricas y metodológicas que han adquirido relevancia en el desarrollo de los estudios organizacionales,

la segunda se refiere a la influencia que han tenido los procesos de globalización y regionalización en el interés por el estudio transcultural y por la comparación de modelos regionales, y la tercera causa está vinculada con las modificaciones profundas ocurridas en las sociedades modernas, en donde las organizaciones aparecen como espacios de identidades capaces de influir en las transformaciones culturales.

Por otra parte, Aktouf (2002) considera que la corriente de la cultura organizacional es una especie de salida de emergencia para la gerencia occidental, en especial la norteamericana, la cual se encontraba en jaque y fascinada por los éxitos del *management* japonés, quien se enfrentó al declive de su propia industria y el retroceso de la solidaridad del lugar de trabajo como consecuencia de las medidas de compresión draconianas de finales de los setenta.

Diversas son las aportaciones sobre las teorías relacionadas a la cultura, por ejemplo Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart y Simard (1992) hacen una distinción entre los teóricos que consideran la cultura como un sistema sociocultural y aquellos que lo consideran como un sistema de ideas. Para los que lo consideran como un sistema sociocultural existen cuatro escuelas de pensamiento, dos de ellas (la funcionalista y la funcionalista-estructuralista) hacen énfasis en el estudio de la cultura en momentos históricos precisos y lugares bien definidos, a éstas se les llama sincrónicas; las otras dos (la histórico-funcionalista y la ecológico-adaptacionista) se les nombra como diacrónicas dado que se preocupan por la dimensión temporal y los procesos para el desarrollo de culturas particulares.

Entre algunos de los precursores de las escuelas antes descritas se encuentran Malinowski, Radcliffe-Brown, Boas, Benedict, Kluckhohn, Kroeber, Rappaport y White.

Para Abravanel et al. (1992) la cultura como un sistema de ideas incluye cuatro conceptos muy diferentes entre sí pero que tiene en común el principio de un dominio cultural distinto que se manifiesta en diversos procesos, estructuras y productos cognoscitivos. Tres de estas escuelas (la cognoscitiva- denominada también escuela etnográfica- , la estructuralista y la de equivalencia mutua) proponen que la cultura se sitúa en el espíritu de los portadores de cultura. Por su parte, la escuela simbólica exige que las culturas sean productos del espíritu, sistemas colectivos importantes. Entre los precursores de la cultura como un sistema de ideas se encuentran Goodenough, Levi-Strauss, Wallace, Geertz y Schneider.

Cabe señalar una estrecha relación de la teoría de la administración con la cultura en las organizaciones; por ejemplo, la administración es definida por Münch (2010) como “un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos” (p.3). En relación a lo anterior Jacques citado por Aktouf (2002) quien a principios de los años cincuenta , define la cultura organizacional como “un modo de pensar y de actuar habituales”, modo que “debería ser aprendido y aceptado” y que “es más o menos compartido”. En este sentido según el autor, Jacques estaba reconociendo simplemente un conjunto de hábitos y una socialización general

creados por los juegos de ajustes recíprocos entre miembros y sistemas técnicos administrativos de la empresa.

Por otra parte, diversas son las ciencias y/o disciplinas que abordan el campo de la cultura organizacional; por ejemplo Ritter (2008) menciona específicamente aquellas que derivan en el objeto último que es el estudio del comportamiento organizacional. Para explicar lo anterior el autor toma como referencia a Robbins (2002), quien menciona la contribución que han realizado la psicología, sociología, psicología social, la antropología y las ciencias políticas. En la Tabla 1 se muestran las ciencias que abordan la cultura organizacional.

Tabla 1

Ciencias que abordan la cultura organizacional

Ciencias del comportamiento	Contribución	Unidad de análisis	Output
Psicología	Aprendizaje Motivación Personalidad Emociones Entrenamiento Toma individual de decisiones. Efectividad de liderazgo. Evaluación del rendimiento. Medición actitudinal Diseño de puestos de trabajo. Estrés laboral	Individuo	Estudio del comportamiento organizacional

Nota. La presente tabla fue adaptada de Ritter (2008). Cultura organizacional. p.56.

Argentina: Editorial DIRCOM

Ciencias del comportamiento	Contribución	Unidad de análisis	Output
Sociología	Dinámica de grupo Trabajo en equipo Comunicación Status Poder Conflictos	Grupo	Estudio del comportamiento organizacional
	Teoría de la organización formal. Tecnología organizacional. Cambio organizacional. Cultura organizacional.	Sistema organizacional	
Psicología social	Cambio conductual Cambio actitudinal Comunicación Toma grupal de decisiones. Proceso grupal	Grupo	Estudio del comportamiento organizacional
	Valores corporativos Actitudes comparativas Análisis transcultural	Grupo	
Antropología	Cultura organizacional Medio ambiente organizacional.	Sistema organizacional	Estudio del comportamiento organizacional
	Conflictos Política intraorganizacional Poder	Sistema organizacional	
Ciencias políticas			Estudio del comportamiento organizacional

Nota. La presente tabla fue adaptada de Ritter (2008). Cultura organizacional. p.56. Argentina: Editorial DIRCOM

Como se puede observar en lo antes descrito, existe una estrecha relación de la cultura organizacional con la administración y con otras ciencias del comportamiento como la psicología, la sociología, antropología y ciencias políticas; abordando cada una de ellas lo referente al comportamiento en la organización ya sea del individuo, del grupo social que conforma la empresa, o como un sistema y que influye en la cultura de la organización y en la actuación de sus grupos y equipos de trabajo.

2.1.1 Definición y características que conforman la cultura organizacional. La cultura organizacional ha sido definida por diversos autores, quienes de una u otra forma han contribuido en el esclarecimiento del concepto. Por ejemplo Schein (2010) la define como un patrón de supuestos básicos compartidos por un grupo, con el fin de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y por lo tanto ser enseñados a nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas. Una aportación interesante respecto a la cultura organizacional es la que hace Newstrom (2007) al señalar que la cultura pudo haber sido creada en forma deliberada por sus miembros clave, o pudo haber evolucionado al paso del tiempo. También hace mención de que la cultura organizacional es algo intangible, ya que ésta no se puede ver ni tocar, y aún sin embargo está presente y es permanente. Por lo anterior se puede decir que permea a toda la organización y es afectada por todo lo que ocurre en la misma.

Así mismo Kotter y Heskett (1992) encuentran útil pensar en la cultura organizacional en dos niveles, los cuales difieren en términos de su visibilidad y su resistencia al cambio. En lo profundo y en un nivel menos visible, la cultura se refiere a los valores que son compartidos por las personas en un grupo y tienden a persistir a través del tiempo aun cuando cambien los miembros del grupo. En este nivel la cultura puede ser extremadamente difícil de cambiar, en parte porque los miembros del grupo desconocen muchos de los valores que los unen. A un nivel más visible, la cultura representa los

patrones de comportamiento o estilo de una organización que se les alienta a seguir a los nuevos empleados por parte de sus compañeros de trabajo. Ambos niveles de cultura tienen una tendencia a influir el uno con el otro.

Romero (2009) define la cultura organizacional como “una filosofía que un grupo humano organizado asume y comparte por convicción, e incorpora en forma automática y natural a su manera de percibir, de pensar y de actuar interna y externamente para realizar tareas individuales”(p.1). Desde este punto de vista se puede observar que el comportamiento individual y grupal de los miembros de la organización persigue un fin común que se verá reflejado en la forma en que enfrentan los retos del día a día, y esta filosofía impactará en los grupos de interés de la organización. Un ejemplo claro de lo anterior lo proporciona Luthans (2008) quien hace referencia al Cuerpo de Marineros de Estados Unidos, en donde al recibir un entrenamiento militar, los instructores enseñan a los reclutas la forma de ser de los marinos. El entrenamiento permite dejar sólo la esencia psicológica de los nuevos reclutas y después reestructurar sus valores. De esta forma se les enseña a pensar y actuar como marinos.

Por otra parte Jones (2008) hace mención a la cultura como “un conjunto de valores y normas compartidas por los integrantes de una organización, que controlan las interacciones entre ellos y con otras personas externas a la misma” (p.177). En el mismo sentido Hellriegel y Slocum (2009) mencionan que la cultura organizacional manifiesta los valores, creencias y actitudes que han aprendido y comparten sus miembros. Otra aportación

es la realizada por Hofstede, Hofstede y Minkov (2010) quienes definen la cultura como la programación colectiva de la mente, con patrones de pensamiento, sentimiento y actuación que distingue los miembros de un grupo o categoría de personas de otro grupo. En este sentido los autores utilizan una analogía entre los programas mentales con el *software* de las computadoras, así como también consideran a la cultura como el entrenamiento o refinamiento de la mente, al igual que las reglas no escritas de la misma sociedad.

Por su parte Cameron y Quinn (2011) hacen una revisión de la literatura sobre cultura organizacional en la que coinciden con la mayoría de los académicos en la temática, dejando en claro que la cultura se refiere a los valores que se dan por acuerdo general como suposiciones, expectativas y definiciones que caracterizan a las organizaciones y sus miembros, reflejando también la ideología dominante de sus personas o individuos.

Así mismo, una definición más sencilla de cultura organizacional es la de Deal y Kennedy (1982; citados en Zalpa, 2002) quienes la definen como “la forma en que hacemos las cosas aquí” (p.13). Por lo anterior se puede decir que la cultura organizacional es un conjunto de patrones de pensamiento y sentimientos, valores, normas, formas de hacer las cosas y filosofía que son compartidos por los miembros de una organización con el fin de tener un marco de referencia para enfrentar las situaciones que se les presenten en su cotidianidad.

En cuanto a las diversas posturas o enfoques respecto al estudio de la cultura se tomó como referencia a Sánchez, Tejero, Yurrebaso y Lanero (2006), quienes por una parte la presentan

como una variable de la organización y por otro lado consideran a la propia organización como la cultura misma. La primera bajo un enfoque positivista en el que las organizaciones son realidades artificiales pero reales, que existen independientemente de uno, es decir, la cultura es una característica que tienen las organizaciones, una variable que existe en ellas y que pueden observarse, medirse y relacionarse con otras variables más, las cuales son posibles de gestionar para alcanzar la eficacia organizacional. La segunda bajo una perspectiva constructivista, en donde la organización como cultura contempla al mundo como pura construcción social, en donde el lenguaje y los símbolos juegan un papel relevante, ya que éstos son elementos básicos para la formación de significados compartidos mediante la interacción.

Según lo descrito con anterioridad, Sánchez et al. (2006) señalan que las organizaciones no existen más allá de los procesos de interacción y transmisión de significados que se producen entre sus miembros y se conciben como formas expresivas. Por lo anterior los autores hacen referencia a que “toda organización es como tal una cultura” y que el investigador debe tratar de captar su estructura a través de un lente por el que se examina la vida organizacional Martin (2002; citado por Sanchez et al., 2006).

Otra aportación interesante a este constructo es descrita por García (2006) quien maneja dos variables de cultura: (a) como una variable externa, la cual vista desde esta perspectiva, la cultura es un fenómeno nacional que influye en el desarrollo y refuerzo de creencias en el contexto organizacional en la que es llevada a las organizaciones a través de los empleados que ingresan

a la misma y que pertenecen a otras instituciones culturales, como la familia, la iglesia y la comunidad, por lo que tiene una influencia sobre la realidad institucional y (b) la cultura como una variable interna, en la cual se entiende a las organizaciones como fenómenos que producen cultura, viéndose como instrumentos sociales que producen bienes, servicios y subproductos tales como artefactos culturales. Con respecto a esto Smircich (1983, citado por García, 2006) considera a la cultura como un pegamento social que mantiene a la organización unida, expresando los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización, en donde los valores se manifiestan a través de mitos, leyendas y el lenguaje.

Krieger (2001) hace mención a que las organizaciones son mini sociedades que tienen sus propios patrones de cultura y subcultura, y que esos patrones o modelos de creencias compartidas, divididos o integrados, y soportados por normas operativas y rituales ejercen una influencia decisiva en la eficiencia de la organización. El mismo autor hace mención de la importancia de realizar un estudio en cuanto a la relación entre el estilo de dirección y la cultura corporativa, ya que puede proveer la clave para conocer el por qué las organizaciones trabajan en la forma en que lo hacen.

Algunas de las características de la cultura organizacional son mencionadas por Luthans (2008) quien hace referencia a las siguientes:

- (a) regularidad en los comportamientos observados. Cuando los miembros de una organización interactúan entre sí y se caracterizan por un lenguaje, una terminología y rituales

- comunes relacionados a las conductas y diferencias entre sí;
- (b) normas. Son pautas de comportamiento, políticas de trabajo y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas;
 - (c) valores dominantes. Son aquellos principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como por ejemplo la calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia;
 - (d) filosofía. A este respecto están las políticas que reflejan las creencias de la organización sobre la manera de tratar a los empleados o clientes;
 - (e) reglas. Estas representan las directrices estrictas relacionadas al comportamiento dentro de la organización, como por ejemplo cuando los empleados de nuevo ingreso deben de aprender cómo opera todo para ser aceptados como miembros del grupo; y
 - (f) clima organizacional. Es la sensación que transmite la distribución física, la manera de interactuar de los participantes y la forma en que se conducen los miembros de la organización, con los clientes y proveedores, entre otros que tengan contacto con la organización.

Aunque las características antes descritas variarán de una empresa a otra, es de esperarse que el conocimiento de las mismas facilite el estudio y comprensión del comportamiento de los miembros de la organización.

Por último Franklin y Krieger (2011) mencionan ciertas características primordiales que ayudan a comprender el concepto de cultura organizacional, estas son: (a) es holística, significa que el

todo representa más que la suma de sus partes; (b) es históricamente determinada, lo que refleja la historia de la organización; (c) puede conceptualizarse antropológicamente como un conjunto de símbolos y rituales; (d) se construye socialmente a través de la interacción; (e) la crean y recrean normas formales e informales que rigen la organización, los estilos de autoridad y liderazgo; (f) es intangible, haciendo diferencia entre una organización y otra; y (g) es difícil de cambiar, ya que se encuentra interiorizada en las personas, grupos, equipos y directivos que integran la organización, los cuales no están dispuestos a modificarla si no hay un buen motivo para ello.

Interesantes las aportaciones que los diferentes estudiosos realizan sobre la cultura organizacional. Cabe destacar que independientemente del enfoque con sea abordada la cultura, ésta permea a toda la organización estableciendo las pautas a seguir en el comportamiento de sus miembros como son las normas, valores, formas de actuación, entre otros.

2.1.2 Funciones e importancia de la cultura organizacional. En una organización, según Nelson y Quick (2013) la cultura cumple cuatro funciones básicas:

- (a) brindar una sensación de identidad a los miembros y aumentar su compromiso con la organización. Esto quiere decir que los empleados encuentran su trabajo satisfactorio cuando interiorizan los valores de la compañía y se identifican con sus compañeros;
- (b) proporcionar a los empleados un medio para interpretar el significado de sucesos organizacionales. Se puede utilizar símbolos organizacionales como los logos corporativos

para que los empleados puedan comprender la naturaleza cambiante de su identidad organizacional;

- (c) reforzar los valores de la organización; y
- (d) servir como mecanismo de control para modelar el comportamiento.

Otra aportación sobre las funciones de la cultura es la realizada por Lucas y García (2002) quienes preguntan: ¿Para qué sirve la cultura? y tratan de ver su utilidad mediante las siguientes dimensiones:

- (a) dimensión simbólica: fuentes de sentido. Aquí la cultura que es compartida en las organizaciones tiene que ver con la necesidad de los seres humanos de encontrar significado en la realidad y dar sentido a lo que hacen, a las tareas que desarrollan y a las metas que persiguen. La vinculación entre individuo y organización no está limitada a la prestación de un servicio a cambio de un sueldo, sino a la incorporación de otras dimensiones, como el desarrollo de redes sociales, de retos comunes y compromisos mutuos, definidos todos ellos con el criterio de significación de una cultura compartida;
- (b) dimensión instrumental: tipos culturales. La dimensión instrumental de la cultura es consecuencia de su vinculación con la motivación e identidad de los miembros de la organización. En ese sentido las actitudes y comportamientos de sus integrantes pueden ayudar o dificultar el logro de sus propios fines. La cultura es definida aquí por los autores como un recurso más que se debe gestionar, como un instrumento para la consecución de las metas de la organización. Desde

esta perspectiva, se ha estudiado la coherencia de la cultura con los planes estratégicos, experimentándose diversas formas de actuar con los contenidos culturales. Considerando los diferentes tipos de estrategias que una compañía pone en ejecución, se pueden delinear los siguientes tipos de cultura organizacional: las emprendedoras (facilitan la adaptación a entornos cambiantes), las de misión (propias de empresas que enfatizan el servicio al cliente), las de clan (se dan en organizaciones orientadas más a procesos internos que a los resultados externos), y las burocráticas (enfatizan el cumplimiento de reglamentos y procedimientos establecidos para el logro de objetivos);

- (c) dimensión estabilizadora: ambivalencia de la cultura. La cultura compartida es un importante factor de cohesión interna. Contribuye al buen desempeño de la organización, dado que favorece conductas útiles para el logro de las metas colectivas. Como ejemplo, una cultura de misión explica que los empleados alarguen su jornada para conseguir entregar a tiempo un pedido. Cuando la cultura implica valores asumidos personalmente, elimina la necesidad de supervisión estricta o de continuos incentivos.

La cultura es un factor de motivación para los empleados. Pero también genera compromisos que vinculan a la dirección, como es el respeto mutuo y mantener un buen clima laboral. Por último, la cultura también es un factor de estabilidad en el tiempo: evita la necesidad de repetir constantemente las normas, procedimientos y modos de hacer las cosas, propios de una organización

Diversas son las razones de la importancia que tiene la cultura organizacional para el éxito de una empresa. Entre las principales a las que hace referencia Newstrom (2007) se encuentran que les da una identidad organizacional a los empleados; esto es, una visión que define lo que organización representa. Es también una fuente importante de estabilidad y continuidad para la organización, dando un sentido de seguridad a sus miembros. El conocimiento de la cultura organizacional ayuda a los empleados de nuevo ingreso a interpretar lo que está sucediendo dentro de la organización, pues les proporciona un contexto pertinente para hechos que de otra manera serían ambiguos. Por último, las culturas ayudan a estimular el entusiasmo de los empleados al reconocer y premiar a los individuos de alta productividad y creatividad; además que sirven como modelos de referencias que es posible imitar por los miembros que comparten la cultura de la organización.

2.1.3 Diagnóstico de la cultura organizacional. El estudio de las organizaciones a través de su cultura permite conocer su esencia. Esta esencia tal como lo menciona Dávila y Martínez (2009) está conformada por elementos que se necesitan identificar para comprender la vida organizacional. Al descubrir la cultura que predomina en las empresas en su forma más pura, permite también identificar su influencia en los procesos organizacionales. Sin embargo el estudio de la cultura de una compañía presenta ciertas dificultades, ya que como menciona Rodríguez (2005), es necesario descubrir aspectos no conscientes, esto es que no son vistos desde el interior de la organización debido a las características de transparencia propia de la cultura que la hace invisible para quienes

se encuentran inmersos en ella. Los miembros de una organización pueden ver reflejada su propia cultura mediante un diagnóstico realizado por una persona externa. Por otra parte, el estudio de la cultura es difícil porque el consultor externo puede enfrentarse a innumerables actitudes defensivas, por parte de los miembros de la organización que pueden ver en cualquier indicación una crítica a su modo de ser, además que el observador externo se encuentra también limitado por sus esquemas de distinción, muchos de los cuales son de carácter cultural.

Antes de hacer referencia al término del diagnóstico de cultura organizacional, se debe considerar el concepto de diagnóstico organizacional el cual es definido por Hellriegel y Slocum (2009) como “el proceso de evaluar el funcionamiento de una organización, un departamento, un equipo o un puesto para describir las fuentes de los problemas y las áreas que se deben mejorar”(p.510). Así también, para Rodríguez (2005) el diagnóstico organizacional es definido como un proceso en que un determinado observador explicará las experiencias que tiene de una organización y de su operar, en donde la descripción deberá permitir que otro observador pueda ser testigo- en su ámbito de influencia- del funcionamiento organizacional descrito. Consecuentemente, a partir de ahí el autor hace mención a diferentes categorías para realizar el análisis de la organización, encontrándose entre ellas lo que es la cultura y la cultura organizacional.

El diagnóstico de la cultura organizacional es definido por Franklin y Krieger (2011) como la evaluación que se hace de la cultura a través de un análisis de lo visible como el clima

y el comportamiento, haciendo uso de métodos cuantitativos y cualitativos para poder realizar su análisis. Entre los aspectos a examinar se encuentran los siguientes indicadores y manifestaciones culturales:

- (a) clima organizacional, en donde se incluyen las expectativas personales, las perspectivas grupales, las relaciones de autoridad y los estilos de liderazgo, las características de la función puesto-tarea, y los métodos de resolución de conflictos;
- (b) valores organizacionales, que se constituyen de los códigos de moral y ética presentes en la organización, los valores organizacionales relevantes, los perfiles socioculturales de sus integrantes, los valores presentes en el plan estratégico, y la ideología de la empresa.
- (c) presunciones básicas, que se refieren a los compromisos-no compromisos, certeza-incertidumbre, ritualismo, creatividad, innovación, aprendizaje, la importancia del status y el nivel socioeconómico, la distancia jerárquica, el individualismo o la cultura del trabajo en equipo, el interés en las relaciones interpersonales y el cuidado del ambiente de trabajo;
- (d) las normas que dan la pauta a las conductas en la organización, y las prácticas sindicales que pudieran estar asociadas con ella;
- (e) las interacciones entre los miembros de la organización, entre la dirección y los empleados, y entre éstos y los clientes externos e internos;
- (f) los símbolos, ritos y ceremonias, así como los lemas, los

mitos e historias; y

- (g) el entorno físico en donde se realizan las actividades: estructuras, los estímulos y objetos simbólicos.

Por todo lo antes descrito, se puede definir el diagnóstico de la cultura organizacional como un proceso de análisis que permite conocer la situación cultural que impera en la organización en un momento determinado. A partir de este estudio se puede ayudar a detectar problemas que se deben solucionar y oportunidades que se deben de aprovechar.

2.1.4 Alineación. Una organización alineada es definida por Hatum (2009) como aquella en la que los esfuerzos y talentos individuales se coordinan y capitalizan para alcanzar un objetivo común, condición indispensable no sólo para crecer sino también para sobrevivir. Una aportación interesante es la realizada por Alva (2011) en donde hace referencia a la alineación de la visión, la organización y la cultura. El autor menciona que alinear la visión es el proceso mediante el cual una organización visualiza su futuro y a partir de ahí desarrolla los procedimientos y las acciones necesarias para hacer de ese futuro una realidad.

Lo anterior implica según el autor considerar cinco elementos para lograr la alineación de la visión: (a) establecer una propuesta de valor que genere compromiso para crear un valor extraordinario al cliente, excelentes productos y servicios, así como ser una empresa grande; (b) definir las ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo y mientras más fuertes sean y difíciles de imitar, más valiosa será la empresa; (c) las estrategias son las acciones o la dirección que debe tomar la empresa para que las ventajas competitivas sean

una realidad; (d) ejecutar la estrategia implica traducir la misma en programas de acción, para después alinear la organización con la estrategia. Requiere también establecer indicadores que muestren en dónde está la empresa y a dónde quiere llegar; y (e) centrar la organización en la estrategia mediante la utilización del balance scorecard. Esta herramienta permite que los miembros de una organización entiendan su impacto y contribución en la estrategia.

Para Alva (2011) la alineación de la organización tiene una mayor complejidad pero a la vez genera utilidades y márgenes de ganancias que crecen de manera exponencial; argumentando que no es suficiente con que la empresa tenga buenos productos y servicios, sino que estos deben ser entregados en forma rápida y eficiente, ya que la velocidad y la innovación son los dos elementos primordiales para el éxito de una empresa. El autor propone dos herramientas para alinear la organización, una de ellas consiste en organizarla por procesos centrados en el cliente y la segunda es establecer batallas o prioridades que permitan la alineación y gestar el cambio con pocos pero importantes objetivos.

2.1.5 Alineación cultural. Para que una empresa pueda ejecutar su estrategia exitosamente Francés (2006) explica que debe existir concordancia entre estrategia y cultura organizacional, y no solo eso, sino que también entre estrategia y naturaleza del entorno. El autor menciona que en caso de hallarse desalineadas, se encontrarán brechas entre la apertura deseable de la cultura organizacional, dependiendo de la exigencia de la agresividad de la estrategia, y la apertura real. En caso de existir las brechas se deben adoptar medidas para cerrarlas, pues de lo contrario la estrategia

adoptada perderá viabilidad.

Kono (1992) citado por Francés (2006) hace hincapié en que se debe diferenciar entre la cultura organizacional que predomina a nivel dirección y la que está presente en el resto de la compañía. La primera de ellas es determinante para la formulación de la estrategia, la segunda es importante para la implantación exitosa de la misma. En caso de que estas dos culturas sean divergentes, puede afectar de manera importante el desempeño. Lo anterior puede darse en el caso de empresas multinacionales o que tengan filiales en un país distinto al de su origen, en donde los gerentes son de origen extranjero, y los trabajadores que laboran en la misma son reclutados localmente. Francés (2006) explica que la cultura organizacional a nivel directivo está determinada por los valores y la filosofía de negocios adoptada por los fundadores y los líderes actuales, así como por las características personales de los gerentes. Por otra parte, la cultura de los empleados está determinada tanto por los rasgos de la cultura nacional y las condiciones de la empresa. Un ejemplo de lo antes citado, se puede encontrar en lo descrito por Castrejón y López (2011) respecto al perfil cultural enfocado en los negocios internacionales entre el estadounidense y el mexicano, y para ello hace referencia a las características sociales descritas por Ávila (2000) en donde menciona que el estadounidense es sumamente organizado; enfocado al trabajo y al éxito; altamente respetuoso de las organizaciones; le gusta competir y al mismo tiempo le gusta ganar; es autosuficiente e individualista; y le enorgullece y le apasiona defender su concepto de democracia y libertad.

En lo que respecta a las características del perfil del mexicano se encuentran el respeto a los valores fundamentales de la sociedad mexicana como lo son la familia, religión, relaciones interpersonales, actitud ante el trabajo y la etiqueta. Debido a que la familia es la institución de mayor importancia en México, es muy común el nepotismo como una práctica aceptada. En cuanto a las relaciones interpersonales, se le da mayor importancia a la persona que a la tarea en contraste con Estados Unidos, además que las relaciones deben cultivarse. La actitud del mexicano ante el trabajo, es que éste busca un equilibrio entre la vida laboral y el descanso. Los ejecutivos mexicanos no aceptan fácilmente la crítica y les gusta trabajar en un ambiente laboral agradable y armónico. Los mexicanos tienen una mayor formalidad en el trato y en la manera de dirigirse a una persona en las negociaciones domésticas e internacionales comparados con Estados Unidos, confundiendo los extranjeros las manifestaciones de educación como falta de agresividad en las negociaciones.

2.2 Estudios empíricos en relación a la cultura organizacional

Diversos son los estudios que se han realizado sobre cultura organizacional y desempeño por lo que a continuación se presentan los de Martínez (2010), Gómez y Ricardo (2012), Aguilar (2006), Ollarves (2006), y Villarreal, Villarreal y Briones (2012). Las investigaciones realizadas por los autores antes mencionados se han enfocado al contexto de organizaciones latinoamericanas, en diferentes tipos de empresas como lo son las de manufactura, hospitales, universidades, sector comercio, policía, entre otros. A continuación se describen cada una de ellas.

Martínez (2010) realizó un estudio exploratorio sobre las relaciones entre cultura y desempeño organizacional. También investigó la relación entre cultura e innovación. La inquietud de esta investigación nació de observar un conjunto de trabajos desarrollados por Denison y sus seguidores, reportados en la literatura. Dichos trabajos consideran que su teoría puede ser aplicada en múltiples contextos y en diferentes regiones.

La observación antes descrita y la aplicación que se presenta en este estudio tienen el interés de mostrar una forma de la validez y pertinencia de modelos como este, permitiendo explicar las relaciones entre cultura y desempeño en el contexto de las organizaciones latinoamericanas, y de manera particular, en Colombia.

El trabajo se realizó con 11 empresas (nueve del sector manufacturero, una del sector de extracción y una del sector financiero) que tenían a ejecutivos estudiando especializaciones gerenciales en una universidad de Bogotá. Se encuestaron a 63 estudiantes con más de tres años de experiencia en la misma organización. Se aplicó un instrumento compuesto de tres secciones, en la primera se recolectó información sobre las variables que permiten identificar los cuatro rasgos de cultura (adaptabilidad, consistencia, misión e involucramiento), utilizándose los reactivos de la encuesta de cultura organizacional de Denison; la cual consta de cinco preguntas para cada índice que representan las subdivisiones en cada uno de los rasgos hasta completar 60 preguntas.

La segunda sección del instrumento buscó capturar la medida de las siguientes variables: rendimiento general de la

empresa, crecimiento en ventas e ingresos, participación en el mercado, rentabilidad y rendimiento de activos, calidad de productos y servicios, desarrollo de nuevos productos o servicios, calificación de la innovación, y satisfacción de los empleados. La tercera sección recogió información sobre las variables demográficas de los encuestados e información general que permitiera recabar datos descriptivos sobre la innovación y las empresas estudiadas.

Entre los resultados obtenidos se observa una mayor puntuación promedio en el sentido de misión, seguida por el involucramiento, la consistencia y la adaptabilidad. En las medidas de desempeño se presentan resultados altos, hallándose un máximo puntaje en el desempeño de las ventas e ingresos y el valor mínimo en el rendimiento general de la empresa.

En relación a la innovación se observa que casi el 45% de los encuestados considera que su empresa es altamente innovadora o la más innovadora, un 6.3% la consideró la menos innovadora. Entre las respuestas en innovación se reportaron que el 31.3% de la innovación se encontró en nuevos bienes y servicios; el 15.6% en procesos administrativos; el 6.3% en procesos administrativos y productivos, simultáneamente; el 26.6% en procesos administrativos y nuevos productos y servicios, al mismo tiempo; y el 10.9% en procesos productivos y nuevos productos y servicios de manera simultánea. Por otra parte, el 34.4% consideró que las innovaciones en su empresa son muchas y de gran importancia, asimismo el 70% considera que las innovaciones se originaron tanto fuera como dentro de la empresa.

Martínez (2010) también realizó un análisis de regresión

sobre las subdimensiones, las cuales presentaron algunas asociaciones significativas sobre las variables de desempeño tomadas como variables dependientes. La subdimensión creación del cambio se encontró asociada con la participación en el mercado, por otra parte, las subdimensiones orientación al equipo y desarrollo de capacidades se relacionaron con la satisfacción de los empleados; y tres subdimensiones se relacionaron con el desempeño general: orientación al equipo, el desarrollo de capacidades y la coordinación e integración. Las demás subdimensiones no presentaron asociaciones con las medidas de desempeño. En cuanto a los rasgos, el autor también presenta los resultados del análisis de regresión, encontrándose que el sentido de misión está significativamente asociado con las variables dependientes de crecimiento en ventas, rentabilidad y rendimiento de los activos, satisfacción de los empleados, rendimiento de la empresa y la calificación de la innovación. En lo que se refiere a la participación en el mercado, la calidad de los productos y servicios, así como el desarrollo de nuevos productos y servicios, éstos no presentaron asociaciones significativas, ni otros rasgos estuvieron relacionados con las variables de desempeño.

Entre algunas de las reflexiones que presenta Martínez (2010) están las relacionadas con la pretensión que subyace en algunos de los estudios adelantados por Denison y sus seguidores, en el sentido que están asignando una causalidad entre la cultura y el desempeño organizacional. La realidad que exhiben estos estudios, incluyendo el estudio exploratorio que se describe, solo muestra asociaciones obtenidas a partir de estudios transversales

o longitudinales parciales y presentan explicaciones sobre las relaciones entre la cultura y el desempeño, no permitiendo según el autor inferir que algunos rasgos de la cultura causen determinados desempeños.

Algunas de las conclusiones a las que llegó Martínez (2010) es que con los resultados del estudio exploratorio y algunas reflexiones presentadas a partir de su investigación, sospecha que el modelo de Denison y sus colegas podría ser débil para representar los rasgos de la cultura organizacional en las empresas estudiadas. También menciona sobre los peligros que conlleva la aplicación generalizada de modelos de cultura en diferentes contextos, sin que se considere un riguroso análisis factorial confirmativo, así como la exploración de otras variables de la cultura que pudieran resultar pertinentes. Por otra parte, cree que el tamaño de la muestra y la forma de recolección de la información deben llevar a considerar con cierta reserva los resultados del estudio empírico que aquí se presenta. Por lo que para superar esta limitación, los futuros estudios deben de buscar un tamaño de muestra más representativo.

Asimismo, en la evaluación de la cultura deberían realizarse observaciones directas del comportamiento y las manifestaciones culturales; aunque rompan con la tradición de los estudios con este modelo. Además considera pertinente que el estudio de las culturas organizacionales en diferentes contextos, deberán tener en consideración las características de la cultura del país o de la región; más aún, deben evaluarse los diversos modelos y buscar redefinir éstos de acuerdo con cada contexto.

Gómez y Ricardo (2012) realizaron un estudio cuyo

objetivo fue identificar los perfiles de cultura organizacional en cuatro sectores productivos de Bogotá, e investigar la asociación de estos perfiles con su desempeño innovador. Su inquietud por este estudio partió de que aunque existen estudios teóricos sobre los factores explicativos de la innovación como lo es la inversión, la tecnología, los gastos de investigación y desarrollo, y la formación de capital humano; los estudios relacionados a factores internos como la cultura organizacional y la innovación no son abundantes.

Para el estudio se consideraron un total de 141 empresas de Bogotá, Colombia distribuidas de la siguiente manera: 32 empresas de los sectores de comercio, reparación de automotores y enseres domésticos; 67 organizaciones de la industria manufacturera; 20 pertenecientes a los sectores de transporte, almacenamiento y comunicaciones; y en lo que respecta a inmobiliarias, empaques y alquileres fueron 22. La encuesta utilizada para estimar los perfiles de cada empresa fue la de Denison y sus asociados la cual constó de 60 ítems en la escala de Likert (con cinco opciones de respuesta) para clasificar los perfiles de la cultura organizacional en 12 índices (cada rasgo tiene tres índices), cuatro rasgos (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión), y cuatro sesgos (flexibilidad, foco externo, estabilidad y foco interno). A esa encuesta se agregaron siete preguntas en donde se examinan diferentes indicadores como la innovación.

Los criterios para seleccionar la muestra fueron participación voluntaria, las empresas que estuvieran localizadas en Bogotá, y que éstas tuvieran registro. Se clasificaron sectorialmente y se realizó análisis gráfico y estadístico-econométrico.

Los resultados del estudio en cuanto a perfiles culturales definidos por los cuatro rasgos o características de la cultura organizacional (involucramiento, misión, adaptabilidad y consistencia) para cada uno de los cuatro sectores, demostraron que no existen diferencias significativas entre los perfiles de cultura entre los sectores estudiados.

El rasgo de mayor puntaje que se encontró en las empresas que participaron en la investigación, sobre todo en tres de los cuatro sectores (industria manufacturera; comercio, reparación de autos y enseres; y transporte, almacenamiento y comunicaciones) fue el de misión; y el de menor puntaje fue el de consistencia, predominando en los cuatro sectores. Los autores afirman que en los tres sectores, las organizaciones saben para donde van pero no se articulan bien las acciones para conseguir lo que desean.

Por otra parte, en las empresas inmobiliarias, empaques y alquileres; el rasgo de mayor fortaleza fue el de involucramiento. Comparado con los demás sectores, en las empresas con mayores puntajes en este rasgo, su personal asume compromisos con más responsabilidad. Si bien los perfiles de cultura organizacional se encuentran bastante equilibrados entre los sectores, en cada perfil sectorial existen ligeros sesgos al comparar estabilidad frente a flexibilidad y; foco externo a foco interno. En los sectores de la industria manufacturera; comercio, reparación de automotores y enseres de uso doméstico; y el sector de inmobiliarias, empaques y alquileres se halló un ligero sesgo hacia la flexibilidad y sesgo hacia el foco externo. Este tipo de sesgos favorecen al desempeño innovador. Los autores encontraron también un ligero sesgo hacia la

estabilidad y sesgo hacia el foco interno en el sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones. Lo anterior muestra una leve tendencia a favorecer el desempeño en rentabilidad financiera y satisfacción de los empleados.

Respecto a los vínculos entre las variables de cultura organizacional e innovación los investigadores encontraron que si bien los perfiles no cambian significativamente entre los sectores productivos considerados en la investigación, si se encontraron diferencias entre los grados de asociación de los rasgos de la cultura y la innovación entre los diferentes sectores estudiados. El sector que muestra las más fuertes asociaciones entre las variables de cultura organizacional (según los coeficientes de correlación) y la innovación es transporte, almacenamiento y comunicaciones. En éste las relaciones son más fuertes en los sesgos de flexibilidad y sesgo externo. Destacan el empoderamiento junto con la dirección estratégica por ser los índices con mayor asociación. A nivel de los sesgos destacan la flexibilidad y el foco externo.

Los índices que más explican la innovación en la industria manufacturera son el desarrollo de capacidades y la orientación al cambio seguida de la visión. Los sesgos que mostraron mayor asociación son flexibilidad y foco interno. En el nivel de características las asociaciones más fuertes son involucramiento y misión. En el sector comercio, reparación de automotores y enseres domésticos, se encontró que los índices más relacionados con la innovación son dirección estratégica, objetivos y metas, así como valores centrales. Sin embargo, las características con relaciones más fuertes son adaptabilidad y misión, mientras que los sesgos de

estabilidad y foco externo las mantienen con la innovación.

Al considerar los investigadores los cuatro sectores con los coeficientes de correlación, la característica de cultura organizacional que mostró menor asociación con la innovación fue la consistencia.

Entre las conclusiones del estudio que presentan Gomez y Ricardo (2012) se tienen que los perfiles de cultura organizacional de los diversos sectores son bastantes parecidos. Aunque en todos los sectores se aprecia la existencia de relaciones estadísticas entre la innovación y las variables de cultura organizacional, los mayores coeficientes de correlación se observaron en el sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones; y enseguida el sector de la industria manufacturera. Sin embargo, el mejor desempeño innovador de los sectores se dio en: comercio, reparación de automotores y enseres domésticos; segundo, en la industria manufacturera; tercero, en transporte, almacenamiento y comunicaciones; y cuarto, en inmobiliarias, empaques y alquileres. Por otra parte, los autores mencionan que los índices examinados con coeficientes de correlación, que presentaron mayor asociación estadística con la innovación fueron empoderamiento, dirección estratégica, objetivos y metas, así como aprendizaje. En lo que a nivel de sesgos se refiere las mayores relaciones se observaron en flexibilidad y foco externo. En las características, las mayores asociaciones se dieron en involucramiento y misión.

Otro estudio realizado por Aguilar (2006) que se llevó a cabo con el propósito de diagnosticar la cultura organizacional de una dependencia del gobierno municipal en la ciudad de Saltillo,

Coahuila; mediante una metodología desde un enfoque clínico. Su interés surgió de una necesidad apremiante de desarrollar trabajos de investigación que aporten elementos de análisis y discusión, acerca del tema de cultura desde un enfoque particular, y que estuviera centrada en los elementos específicos del contexto local de la organización estudiada. A este respecto menciona una nula producción en Coahuila de resultados empíricos que aporten información real del perfil cultural en las organizaciones. También se percató de la necesidad de desarrollar una metodología que facilite tanto el diagnóstico, como la gestión de la cultura organizacional desde un enfoque incluyente, que asegure la participación de los sujetos involucrados.

El trabajo realizado se fundamenta en una concepción teórica-metodológica, el cual supone un proceso dialéctico, tanto para la definición de las variables e indicadores que determinan el objeto de estudio, como para la aplicación de métodos y técnicas de diagnóstico que permitan un conocimiento profundo del fenómeno. El estudio también se apoya en una metodología mixta que integra los enfoques cuantitativo y cualitativo en diferentes momentos.

La organización seleccionada como objeto de estudio fue la Dirección de Policía Preventiva Municipal. La recopilación de la información corresponde al año 2001. El muestreo se hizo por estratos quedando de la siguiente manera: 303 oficiales (grupos regulares y especiales); 13 oficiales de servicio interno; y 32 administrativos.

En el procedimiento para realizar el diagnóstico que a continuación se describe se utilizaron técnicas que facilitan el co-

diagnóstico y se basa en un procedimiento con enfoque clínico basado en Schein.

En el estudio de caso se utilizaron diferentes técnicas de recopilación tales como: observación, revisión de fuentes documentales, encuesta, entrevista dirigida y grupos focalizados.

El procedimiento seguido por la autora fue primeramente la realización de un pre-diagnóstico que orientara la detección de las principales variables a investigar (desde la perspectiva de los más altos niveles de autoridad), la revisión de fuentes documentales (documentos normativos), y la observación (procesos internos). Se utilizó la entrevista focalizada con el Director General y funcionarios de primero y segundo nivel.

Se definieron las variables e indicadores; entre las variables se encuentran el perfil de la organización, comunicación interna, elementos del clima organizacional, símbolos, liderazgo, motivación, reglamento interno, capacitación, actitudes y valores. Se diseñó el instrumento para la recopilación de información y se seleccionó la muestra representativa de la población total.

Respecto a la información cuantitativa, esta se recabó mediante un cuestionario administrado en una muestra de 348 unidades de análisis, distribuidos en una relación proporcional con la población total de 725 sujetos, agrupados en los tres estratos antes descritos.

La investigación cualitativa se llevó a cabo con la técnica de grupos focalizados. Se trabajó con un total de 10 grupos, integrados por 10 participantes cada uno de ellos, siendo un total de 100. Se realizaron 10 sesiones de 3 horas cada una, utilizándose

un instrumento previamente diseñado como guía, un moderador y tres observadores. Las sesiones de grupo se llevaron a cabo en tres días de manera consecutiva, y sin la posibilidad de que los sujetos se comunicaran entre sí, con el fin de evitar algún posible sesgo.

Para el análisis crítico de la información la autora trabajó con su propia metodología basada en la elaboración de diagramas, con el fin de fundamentar las relaciones causales entre las diversas variables intervinientes de una manera confiable, a partir del cruce de fuentes.

Los resultados arrojaron múltiples factores que se combinan desde el interior de la corporación y que tienen que ver con prácticas arraigadas, actitudes que son contrarias a lo que debería ser su misión, división de grupos al interior y conflicto entre ellos; reacciones diversas a las líneas de mando, constante lucha de fuerzas por el poder institucional y el poder fáctico al interior de la organización llegando a trascender al ámbito externo. En el perfil de la organización, este pone en evidencia la complejidad de la cultura, en su sentido más profundo, y el impacto que puede tener un sistema que intenta ser formal.

Respecto a las variables investigadas, en comunicación interna se observó una comunicación deficiente en cuanto a operativos, órdenes imprecisas, fallas en la comunicación que deterioran el ambiente laboral, privilegio de medios informales; y una comunicación ascendente reprimida. En los elementos del clima organizacional existe alto grado de inconformidad en el manejo administrativo/designación de puestos; horarios/tiempo de descanso; salarios y prestaciones; oportunidades de ascenso;

relaciones tensas; grupos antagónicos; abusos de autoridad; falta de involucramiento del director.

En símbolos se encontró que existe una alta estima de los oficiales por el uniforme que portan, ya que lo perciben como un elemento de identidad. Los oficiales se sienten inconformes por el uso indiscriminado de insignias en su vestimenta, sobre todo por parte de los directivos, ya que lo consideran una falta de respeto. Los rituales son considerados por los oficiales con un alto grado de significado, en cambio los directivos no le conceden importancia.

Por otra parte, en liderazgo se observa autoritarismo, trato humillante a los oficiales, inconformidad generalizada por la designación de los mandos, la experiencia de algunos oficiales es vista como amenaza por parte de los nuevos comandantes. Respecto a la variable de motivación se puede apreciar una ausencia de estímulos, falta de seguimiento a los programas por parte de la Dirección, bajos sueldos y cancelación de prestaciones que ya habían sido otorgadas, mala imagen ante la ciudadanía que dificulta el trabajo de los oficiales.

Entre los resultados obtenidos en relación al reglamento interno, los directivos y oficiales de mayor antigüedad dicen que sí existe; sin embargo, en otra de las respuestas dijeron que no se difunde y no está disponible, ya que la mayoría no lo conoce. Existe una percepción generalizada de violaciones a la normativa en aspectos como: castigos excedidos y las condiciones en que se ejecutan, cambios o bajas injustificadas sin reconocimiento de antigüedad ni prestaciones; también se encontró inconformidad por los procedimientos de contraloría interna.

Respecto a la variable de capacitación, los oficiales perciben a ésta como un factor determinante de su desempeño y la identifican como una de sus principales carencias. Entre otras apreciaciones destacan: la academia no es garantía de mejora, falta integrar los conocimientos a la práctica, interrupción en el programa de capacitación por la Administración.

En actitudes y valores se tienen por un lado factores que facilitan el cumplimiento del trabajo, entre los que se encuentran: reconocimiento de errores y faltas por parte de algunos oficiales, compañerismo al interior de grupos, sentido de identidad. Por otra parte se encuentran los factores que limitan el cumplimiento del trabajo, tales como: autoritarismo, prácticas corruptas de algunos oficiales y mandos, trabajo bajo presión, repelencia y poco entendimiento entre mandos, así como la percepción del Director como el gran ausente.

Entre las conclusiones del estudio se tienen que hay un reconocimiento de culturas subyacentes al interior de la corporación y que están ligadas a la existencia de grupos que comparten sus propios intereses y valores; y que existen modelos mentales o supuestos hondamente arraigados que sustentan esas culturas y que están bajo la capa superficial de una cultura organizacional.

Ollarves (2006) realizó una investigación en donde el propósito de la misma fue el de determinar la relación de la cultura organizacional y las propiedades motivantes del puesto del trabajo en docentes de una institución de educación superior. En su estudio parte de que en las instituciones educativas laboran entre otros, profesionales de la docencia que constituyen los actores de

primer orden para educar, facilitar el aprendizaje, crear y difundir el saber; así como orientar los procesos de transformación de las instituciones, fundamentados en una cultura corporativa en la que se comparten principios, valores y metas. Sin embargo, el docente en el ejercicio de su rol profesional se ve afectado por distintos factores externos e internos que influyen en su comportamiento individual; entre los que se encuentran valores, objetivos, políticas, condiciones de trabajo, estructura organizativa, sus necesidades y expectativas, actitudes y competencias de carácter personal, entre otros; los cuales son determinantes para el fortalecimiento o no de la cultura organizacional a la que pertenecen.

Por lo anterior, la gerencia universitaria y el sector gremial, para orientar a sus miembros hacia el éxito de las metas de la universidad, deben comprender esos factores corporativos y psicológicos de sus agremiados; ya que de las características motivacionales de su labor, dependerán sus niveles de satisfacción laboral y productiva.

La metodología utilizada para realizar el estudio se describe a continuación. Es una investigación de tipo descriptivo y correlacional; el diseño es no experimental; por su dimensión temporal, es de carácter transversal de tipo correlacional; dado que se recolectaron los datos en un momento y tiempo únicos, presentando el estado de la cultura organizacional y las propiedades motivantes del puesto de trabajo.

Las variables que se contemplaron en el estudio fueron la cultura organizacional y las propiedades motivantes del puesto. Respecto a las primeras se consideraron las propuestas por

Harrison (1992) en su denominada Tipología de las Ideologías Organizacionales; las cuales incluyen los siguientes tipos de cultura: orientada al poder, orientada al rol, orientada a la tarea, y orientada a las personas. Respecto a las propiedades motivantes del puesto la autora consideró las de la teoría de Hackman y Oldham: variedad de habilidades, identidad de la tarea, trascendencia de la tarea, autonomía, retroalimentación, relaciones con otros, oportunidad de amistad, satisfacción y calidad de vida laboral.

La unidad de análisis estuvo integrada por 131 miembros del personal docente y de investigación ordinarios, que ejercen funciones de gestión en las distintas dependencias del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, órgano operativo de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. La muestra fue de tipo probabilístico, integrándose por 40 docentes ordinarios.

Para obtener la información se utilizó la técnica de la encuesta, y el instrumento para la recolección de los datos fue el cuestionario. De este último se emplearon dos y se aplicaron en forma auto administrada. Uno de los instrumentos fue el cuestionario organizacional elaborado por Harrison, el cual está compuesto por 15 posiciones, cada una de las cuales incluye cuatro alternativas de respuestas relacionadas con una tipología particular. Los docentes jerarquizaron esas alternativas de acuerdo con el orden de prioridad percibido; por una parte, en términos de lo que ellos creen que son las preferencias de la organización (cultura actual), y por otro, en términos de sus preferencias personales (cultura preferida). Se obtuvieron rangos separados de las tipologías culturales para cada sujeto y se analizaron comparativamente los resultados obtenidos.

El segundo instrumento utilizado fue la escala de propiedades motivantes del puesto, el cual está conformada por 36 ítems. A través de ésta se operacionalizan los criterios objeto de investigación, mediante la formulación escrita de una serie de afirmaciones que describen las labores realizadas diariamente en el puesto de trabajo que se desempeña. Los docentes seleccionaron la alternativa de respuesta más ajustada a su realidad laboral. Para efectos de la interpretación, el parámetro fue la sumatoria de los valores de la escala (1 al 5) representada por cinco categorías (nunca, rara vez, a veces, generalmente y siempre): puntaje entre 180 y 145, es definido como el mayor nivel de motivación generado por el puesto; puntaje entre 144 y 97, definido como un nivel medio de motivación; y el puntaje entre 96 y 36, como el menor nivel de motivación producido por el puesto de trabajo.

Los resultados obtenidos de acuerdo a la percepción de los docentes universitarios en relación a la cultura organizacional actual y preferida, en primer lugar predominó la orientación a la tarea, pero en términos de preferencia la cultura orientada al poder. En segundo lugar, tanto en la cultura actual y preferida se ubicó la orientada a la persona. En tercer lugar, se encontró la tipología cultural orientada al rol (en las mismas posiciones tanto la actual como la preferida), y en último lugar predominó la cultura organizacional orientada al poder; sin embargo la situada en la tarea es la que prefieren.

En relación a las propiedades motivantes del puesto en orden de importancia, se encontró que un 14% de los docentes seleccionó identidad de la tarea; seguida por variedad de habilidades con un

13%; con un 12% respectivamente se tiene la retroalimentación, relaciones con otros y oportunidades de amistad; satisfacción y trascendencia de la tarea con un 11% cada una; calidad de vida laboral con un 10%, y en último lugar la autonomía con 5%.

El nivel de motivación derivado por el puesto de trabajo de los docentes universitarios, de acuerdo con la escala se encuentra entre un nivel medio y alto. Lo anterior significa que el nivel de motivación generado por el puesto de trabajo se distribuyó en un 85% con 34 sujetos con un nivel medio, y sólo un 15% correspondiente a 6 sujetos con un nivel de motivación alto.

En la tipología cultural y las propiedades motivantes un 65% de los docentes perciben que está orientada a la tarea y que se ubican en un nivel medio de motivación respecto a sus puestos, al igual que una minoría de 17.5%, señalan que la cultura está orientada a la persona. Por otra parte, se muestra que en sujetos con un nivel de motivación alto en puestos de trabajo, el 7.5% opina que la cultura de la organización que predomina es la que está orientada a la tarea; un 5% orientada la persona y un 2.5% orientada al rol. Asimismo, en términos de preferencia, una mayoría de 75% se inclina por una tipología cultural orientada al poder y una minoría de 5% por una cultura orientada a la persona, seguida de una preferencia cultural orientada al rol y a la tarea. De la misma forma, se observa que con un nivel de motivación alto en su trabajo, la preferencia continúa con un 7.5% por una cultura orientada al poder, aunque otro 7.5% de los sujetos divide su preferencia en forma proporcional, entre una cultura orientada al rol, la tarea o la persona.

Por último, entre las conclusiones del estudio se tiene

que ante las exigencias de un entorno cambiante la gerencia de recursos humanos de cualquier organización, entre ellas, las universidades deben de considerar a la cultura como uno de los elementos de su planeación estratégica, así como un determinante del comportamiento organizacional y de los factores del puesto de trabajo que agilicen este comportamiento, entre éstos las propiedades motivantes del puesto.

En el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio se encontró que predomina una tipología cultural orientada a la tarea; por lo que la cantidad y calidad del trabajo realizado por los docentes tiende a depender de su grado de conocimientos o competencias adquiridas o por desarrollar para satisfacer la necesidad de logro de sus miembros. En relación al perfil de motivación, se deduce que poseen un nivel de motivación laboral medio, por lo que si se optimizan las dimensiones características del puesto de trabajo, éste puede volverse más atractivo y motivante, ya que teóricamente están satisfechos en su contexto laboral, en términos de logro.

Finalmente, de los resultados obtenidos en el estudio, Ollarves (2006) infiere que existe una relación significativa entre la cultura organizacional actual y las propiedades motivante del puesto, así como una relación no significativa entre cultura organizacional preferida y el nivel de motivación, derivado de las propiedades del puesto de trabajo ejercido por los docentes, dado que la cultura incluye las percepciones individuales acerca de los componentes motivantes del puesto.

Villarreal, Villarreal y Briones (2012) realizaron una investigación cuyo objetivo fue el de diagnosticar la cultura

organizacional tanto del personal como de los directivos del Hospital General de Zona con Medicina Familiar del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) Delegación Estatal en Durango. El estudio surgió a raíz de que en ese nosocomio se han desarrollado desde el año 1966 a la fecha diversos proyectos de cambio basados en corrientes teóricas y metodológicas de la administración, buscando implantar estrategias para mejorar la calidad del servicio, sin embargo, no obtuvieron el impacto y la respuesta esperada. Además desde 2007 el IMSS de Durango inició un proceso de cambio cultural, en ese sentido se han implantado estrategias tendientes a lograr una cultura de calidad; entre las que se encuentran capacitación por competencias a los directivos, trabajo en equipo, liderazgo, así como talleres de calidad y calidez en el servicio dirigidos al personal, entre otros. Sin embargo, no se han realizado diagnósticos de cultura organizacional que permitan comprender los factores culturales que influyen en su desempeño.

La metodología utilizada para desarrollar la investigación se describe a continuación. El estudio fue descriptivo, transversal y “ex post facto”, la población del hospital en el año 2009 estaba conformada por 1483 personas, se calculó una muestra probabilística a través del método aleatorio simple quedando conformada por 305 miembros del personal, además de 21 directivos.

El modelo utilizado para realizar el diagnóstico fue el de Cameron y Quinn (2006) basado en el Modelo de Valores de Competencia quien hace referencia a los siguientes tipos de cultura: jerárquica, mercado, clan y adhocracia. Los tipos de cultura se definieron a partir de seis indicadores (características dominantes,

estilo de liderazgo, administración de personal, amalgama organizacional, énfasis en la estrategia, y criterios de éxito) y dos dimensiones (orientación hacia el interior o el exterior, o conforme, a la flexibilidad o al control).

Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario basado en el “Instrumento para la determinación de la cultura organizacional” (IDCO), para analizar la cultura organizacional en dos vertientes, en la primera se identifica la cultura actual y en la segunda la cultura deseada por los miembros de la organización. El instrumento tiene seis partes, las cuales corresponden a las seis dimensiones que identifican a cada una de los cuatro tipos de cultura del modelo empleado. Para la ponderación de los tipos de cultura se solicitó a los encuestados que dividieran 100 puntos entre 4 alternativas A, B, C y D, cada una de las cuales representa a un tipo de cultura, siendo la alternativa A, para la de clan, la B para la adhocrática, la C para la de mercado y la D a la cultura jerárquica, concediendo un mayor puntaje a la alternativa que consideren más afín con su situación actual; la escala utilizada es de tipo ipsativa (es un descriptor para indicar el tipo específico de la medida en la que los encuestados comparan dos o más opciones deseables y escogen la que es la más preferida). Para obtener la puntuación promedio obtenida por cada una de las alternativas (A, B, C, D) de las seis dimensiones que identifican los tipos de cultura, se creó una base de datos en la hoja de cálculo Excel.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico de la cultura actual desde la perspectiva de los encuestados, demuestran que en la institución en el caso del personal, la cultura actual dominante

es la jerárquica (30.98), seguida por la cultura de mercado (30.46), quedando en tercer lugar la cultura de clan (20.41), y en cuarto lugar la cultura adhocrática (18.16). Por otro lado, en el caso de los directivos, la cultura actual dominante es la jerárquica (32.43), seguida de la cultura de mercado (30.39), en tercer lugar la de tipo clan (20.25), y en cuarto lugar la adhocrática (16.93).

En lo que se refiere al tipo de cultura deseada o preferida, los resultados indican que en el caso de los directivos, se tiene en primer lugar a la cultura de clan (48.58), en segundo lugar la cultura adhocrática (21.21), en tercer lugar a la cultura jerárquica (17.51), y en último lugar a la de mercado (12.7); en el caso del personal se encontró que prefieren en primer lugar la cultura de clan (38.21), en segundo lugar la adhocrática (23.27), en tercer lugar la jerárquica (21.20), y en último lugar a la cultura de mercado (17.50).

La cultura actual y la deseada tanto por el personal y los directivos de la institución se puede observar en la Tabla 2.

Tabla 2.

Promedios de cultura actual y deseada por los directivos y el personal del hospital

Tipo de cultura	Directivos	Personal	Directivos	Personal
	(Actual)	(Actual)	(Deseada)	(Deseada)
Jerárquica	32.43	30.98	17.51	21.2
Mercado	30.39	30.46	12.7	17.5
Clan	20.25	20.41	48.58	38.31
Adhocrática	16.93	18.16	21.21	23.27

Nota. Información adaptada a partir de Villarreal, Villarreal y Briones (2012). Diagnóstico de la Cultura Organizacional en un Hospital de Zona en Durango. Conciencia Tecnológica. Julio-Diciembre, pp.23-29

Los resultados obtenidos tal como se observa en la tabla anterior, demuestran que existe una coincidencia tanto en el personal como en los directivos en relación a las características dominantes de la cultura actual; siendo en primer lugar la cultura organizacional

jerárquica, seguida por la cultura de mercado, en tercer lugar la de clan, y por último la adhocrática. En relación a la cultura deseada también coinciden tanto el personal y directivos, quedando como cultura dominante la de clan, seguida por la adhocracia, en tercer lugar la de mercado, y por último la jerárquica.

Entre algunas de las conclusiones a las que llegaron Villarreal et al. (2012) relacionadas con el diagnóstico de cultura actual, es que éstos son los esperados para una organización madura, por lo que una aportación de esta investigación, es el de fundamentar las bases para iniciar un cambio; ya que se observa que en la Institución sean personal o directivos, percibe la necesidad de modificar su forma de vivir, trabajar y relacionarse dentro de la organización. Por otra parte y de acuerdo con el análisis de las culturas actuales y preferidas por la Institución correspondientes a la cultura tipo clan, demuestran que se requiere evolucionar de un lugar de trabajo estructurado, formalizado y gobernado por procesos y normas (cultura jerárquica), y orientado a la obtención de resultados (cultura de mercado), a un lugar más personal; con mayor enfoque al desarrollo de la gente, con trabajo en equipo (cultura de clan) en la que la gente sea tomada en cuenta para aprovechar sus conocimientos, habilidades y opiniones (cultura adhocrática).

Como se puede observar en cada uno de los estudios antes descritos existe una orientación marcada en conocer el perfil de la cultura organizacional mediante la utilización de un instrumento dependiendo éste del modelo a utilizar. En la mayoría de las investigaciones realizadas también se buscaba establecer la relación entre la cultura y el desempeño, como fue el caso de Gómez y

Ricardo (2012) quien se enfocó al desempeño innovador; en otros casos cultura e innovación como fue el estudio de Martínez (2010), y solo en el caso de Ollarves (2006) se interesó en conocer la relación entre la cultura organizacional y las propiedades motivantes del puesto. En la investigación realizada por Villarreal, Villarreal y Briones (2012) se buscaba diagnosticar la cultura en los diferentes niveles de la organización para mejorar la calidad en el servicio e identificar la cultura actual y deseada. En el caso de Aguilar (2006) el estudio abordaba otros aspectos no contemplado en los anteriores como lo son símbolos, reglamentos, actitudes y valores, entre otros. Por otra parte, se puede percibir la aplicabilidad de los modelos en diferentes contextos y giros de empresa.

2.3 Técnicas e instrumentos de investigación científica

A continuación se describen las técnicas e instrumentos de investigación que facilitan la recopilación de información de los sujetos de estudio.

2.3.1 Técnicas de investigación. Para poder realizar cualquier tipo de diagnóstico en una organización se tienen que considerar las diferentes técnicas de investigación existentes, esto para definir posteriormente el instrumento a utilizar para recopilar información que permita realizar el análisis deseado.

Las técnicas de investigación son definidas por Rojas (2011) como un procedimiento típico, el cual es validado por la práctica, orientado generalmente a obtener y transformar información útil para la solución de problemas de conocimiento en las disciplinas científicas. Entre los tipos de técnicas para recopilar información de manera directa con el sujeto de estudio se encuentran: la entrevista,

la encuesta y la observación.

La entrevista es definida por Centty (2010) como una conversación mediante la cual se intentan averiguar datos específicos sobre la información requerida, estableciendo previamente con el entrevistado los objetivos, el tiempo y la utilización de resultados que se obtengan. Por otra parte, Hernández, Fernández y Baptista (2006) hacen referencia a la entrevista cualitativa “como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p.597). Este tipo de entrevista es más íntima, flexible y abierta, y como menciona Janesick (1998; citado por Hernández et al., 2006) mediante preguntas y respuestas se puede lograr una mejor comunicación y construcción conjunta de significados respecto a un determinado tema.

Las entrevistas se clasifican según Grinnell (1997; citado por Hernández et al., 2006) en estructuradas, semiestructuradas, o no estructuradas o abiertas. En lo que a las entrevistas estructuradas se refiere, el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta. Las entrevistas semiestructuradas, se apoyan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador puede introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados. Por último, las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla.

La encuesta es definida por Münch y Ángeles (2007) como una “técnica que consiste en obtener información acerca de una

parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario o de la entrevista” (p.68).

La técnica de observación es descrita por McDaniel y Gates (2011) como el “proceso sistemático de registrar los patrones de ocurrencias o conductas, sin comunicarse con las personas involucradas” (p.236). Los acontecimientos se van registrando en la medida que estos ocurren o se recolecta la evidencia de registros pasados. La observación puede realizarse de manera directa por un individuo (s) o mediante dispositivos mecánicos.

2.3.2 Instrumentos para recopilar información.

Entre los instrumentos para recopilar información se tienen el cuestionario y los formatos para observación. Para Kerlinger y Lee (2002) el cuestionario es un término que se emplea casi para cualquier clase de instrumento que incluye preguntas o reactivos a los que responde un individuo. Por otra parte, Malhotra (2008) lo define como un conjunto formalizado de preguntas para obtener información de los encuestados, independientemente si se le llame formato para entrevista o instrumento de medición. Asimismo el autor menciona que son tres los objetivos de un cuestionario: (a) traducir la información necesaria en un conjunto de preguntas específicas para que los encuestados puedan responder; (b) animar, motivar y alentar al encuestado para que participe activamente en la entrevista, colabore y concluya el proceso; y (c) minimizar el error de respuesta.

El formato para observación es definido por Hernández et al. (2006) como un instrumento para recolectar los datos, prediseñado sobre la base de la revisión de literatura o construido

especialmente para el estudio. Puede ser un formulario, hoja de codificación o guía de observación. Según Malhotra (2008) es más fácil elaborar los formatos para registrar los datos de la observación que los cuestionarios, dado que el investigador no necesita preocuparse por el impacto psicológico que tengan las preguntas y la manera en que se formulan. Para el autor es importante que se desarrolle un formato que identifique con claridad la información requerida, que facilite al trabajador de campo el registro preciso de la información, y que simplifique la codificación, captura y análisis de los datos.

2.4 Modelos de cultura organizacional y de alineación estratégica

Las empresas deben de contar con una cultura organizacional que les permita enfrentar los retos y adaptarse a los cambios de su entorno, de tal manera que logren los objetivos organizacionales. Por tal motivo es importante que las corporaciones, empresas y/o instituciones tengan conocimiento del tipo de cultura y/o características de las mismas que predominan, permitiéndoles de esta forma capitalizar el aprendizaje y el conocimiento de su personal en la búsqueda de la mejora del desempeño organizacional.

Barroso (2012) hace mención a los modelos culturales como un término que trata de sistematizar la cultura de un determinado sector sea este social, cultural o étnico, cuyo fin es proporcionar una herramienta con la cual los investigadores del área de la cultura obtengan la información lo más fiable y ordenada posible para cuando deseen estudiar los diferentes universos culturales.

Diversos son los autores que han incursionado en el campo de la cultura organizacional y han hecho aportaciones al respecto

e incluso han presentado modelos que ayudan a comprender la cultura de una organización.

2.4.1 Modelos culturales analizados. Entre los modelos analizados sobre cultura organizacional se encuentran el de Schein (2010); Hofstefe, Hofstefe y Minkov (2010); Denison (1997); y Cameron y Quinn (2011). Éstos últimos tienen una relación con el desempeño organizacional.

En la Tabla 3 se muestra un cuadro comparativo de los modelos de cultura organizacional de los autores antes mencionados.

Tabla 3

Cuadro comparativo de los modelos de cultura organizacional

Criterio de comparación	Schein (2010)	Hofstede, Hofstede y Minkov (2010)	Demison (1997)	Cameron y Quinn (2011)
Características principales	Permite el análisis de la cultura considerando diferentes niveles: Artefactos. Exposición de las creencias y valores. Presunciones subyacentes básicas. -Analiza la cultura desde una perspectiva profunda e integral.	Permite observar cómo influyen los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional.	Permite estudiar las relaciones entre cultura y un conjunto de variables representativas del desempeño organizacional.	Permite diagnosticar y caracterizar la cultura organizacional dominante y su vinculación con el desempeño de la organización
Rasgos fundamentales de la cultura organizacional	Dimensiones de la cultura: Presunciones de relación con el ambiente externo. Presunciones del manejo de relaciones internas. Presunciones de la realidad y la verdad. Presunciones acerca de la naturaleza del tiempo y del espacio. Presunciones acerca de la naturaleza humana, de su actividad y relaciones.	Dimensiones de la cultura: La distancia del poder. El individualismo y el colectivismo en la sociedad. Masculinidad y feminidad. La evitación de la incertidumbre. Indulgencia versus la moderación como una dimensión social.	Dimensiones o elementos de la cultura: Involucramiento Consistencia Adaptabilidad Misión Dimensiones subyacentes: Flexibilidad Estabilidad Enfoques Externo/Interno	Clases o tipos de cultura organizacional: Clan Ad-hoc (Adhocracia) Jerarquizada Mercado

Tabla 3

Cuadro comparativo de los modelos de cultura organizacional (continuación)

Criterio de comparación	Schein (2010)	Hofstede, Hofstede y Minkov (2010)	Demison (1997)	Cameron y Quinn (2011)
Aplicación de la teoría (Modelo)	Se aplica a todo tipo de organización: pública, privada, gubernamental, y organizaciones sin fines de lucro.	Se aplica en diferentes países y se pueden comparar las culturas organizacionales entre sí, considerando las dimensiones culturales antes descritas.	En múltiples contextos. Se mantienen las características estructurales del modelo sobre cultura en diferentes regiones.	Se puede aplicar a diferentes tipos de sectores y de tamaños de empresas.
Ventajas	Establece una relación entre el liderazgo y la cultura organizacional como una forma de alcanzar los objetivos de la empresa.	Ayuda a definir perfiles culturales considerando cada una de las variables.	Permite explicar la relación entre cultura y desempeño. -Modelo que puede ser utilizado para la gestión del cambio.	Uso de la metodología <i>Competing Values Framework</i> (CVF). Permite conocer el estado actual de la cultura dominante e identificar como piensan los miembros de la organización que debería ser.
Limitaciones	No explica la relación que existe entre la cultura y el desempeño, esto es, la dinámica que se genera entre las conexiones que se dan entre los supuestos, valores y artefactos culturales.	Las dimensiones propuestas sólo son válidas para realizar análisis en el nivel de países o regiones y no en el de personas.	No permite el estudio de otras variables como lo son las propuestas por Hostefe, Hostefe y Minkov (2010)	Se requiere el apoyo de una entrevista o de un cuestionario para identificar las prácticas que inciden en la formación de los tipos de cultura, si se desean realizar cambios.
Instrumento utilizado	Entrevistas y la observación.	Cuestionario <i>Value Survey Module</i> versión 94.	Elaborado por Demison que consta de 60 items.	Organizational Culture Assessment (OCAI)

Nota: elaboración propia.

Al realizar el análisis de cada uno de los modelos sobre cultura organizacional se encontró lo siguiente:

En lo que respecta a las características de cada uno de los modelos, se puede observar que el propuesto por Schein (2010) analiza la cultura considerando diferentes niveles de la misma, como lo son:

- (a) artefactos. Es el nivel más superficial incluyendo a todos aquellos aspectos que se pueden ver, oír y sentir cuando se tienen encuentros con un nuevo grupo en una cultura desconocida. Los artefactos incluyen los productos visibles del grupo, como lo es la arquitectura de su entorno físico, su idioma, su tecnología y productos, sus creaciones artísticas, el vestuario, las formas de dirigirse, la conducta expresada de sus miembros, los mitos e historias acerca de la organización, sus valores, y todos aquellos rituales y ceremonias observables;
- (b) exposición de las creencias y valores. Todo aprendizaje cultural refleja en última instancia las creencias y valores del individuo, su idea de lo que debe ser o no ser, a diferencia de lo que es. Cuando un grupo se enfrenta con una nueva tarea, situación o problema, la primera solución que se proponga reflejarán las convicciones de un individuo acerca de lo que está bien o está mal, que funciona o que no funciona. Sin embargo, los miembros del grupo no sentirán la misma convicción hasta que no la admitan de manera colectiva como una opción válida para enfrentar el problema; y
- (c) presunciones subyacentes básicas. Las presunciones básicas,

como las teorías en uso, son presunciones implícitas que en realidad orientan la conducta y enseñan a los miembros del grupo cómo percibir, pensar y sentir las cosas.

Por otra parte, se puede notar que existen semejanzas en cuanto a las características entre los modelos de Hofstede, Hofstede y Minkov (2010) con respecto al de Schein (2010) dado que hacen mención a los valores básicos que en un momento dado ejercen una influencia en el comportamiento de la organización.

Con respecto a las características de los modelos de Denison (1997) y Cameron y Quinn (2011), ambos modelos permiten estudiar y diagnosticar las relaciones entre la cultura y el desempeño organizacional. Asimismo, en la tabla anterior pueden apreciarse que los rasgos fundamentales de la cultura descritos en cada de los modelos, los cuales hacen referencia a las dimensiones de la cultura con excepción de Cameron y Quinn (2011) que mencionan clases o tipos de cultura. También se manifiesta que las dimensiones culturales propuestas por los autores difieren entre sí, por ejemplo para Schein (2010) son las siguientes:

- (a) presunciones de relación con el ambiente externo. Todos los grupos y organizaciones tienen que enfrentar dos tipos de problemática, la supervivencia y adaptación al entorno externo, y la integración de los procesos internos para asegurar la capacidad de supervivencia y adaptación. Los problemas de adaptación externa y supervivencia están relacionados a la misión y estrategia; metas, significados, medición y corrección;
- (b) presunciones del manejo de relaciones internas. Un grupo no

puede lograr objetivos, sobrevivir, y crecer si no maneja sus relaciones internas. Para el manejo de las relaciones internas que permitan resolver los problemas de integración del grupo es necesario: crear un idioma en común y categorías conceptuales, definir los límites y criterios de inclusión y exclusión, distribuir poder, autoridad, y estatus, desarrollar normas de confianza, intimidad, amistad y amor (reglas del juego), definir y asignar recompensas y castigos, y explicar lo inexplicable;

- (c) presunciones de la realidad y la verdad. Una parte fundamental de cada cultura es fijar supuestos acerca de lo que es real y cómo determinar o descubrir que es la realidad. Los supuestos dicen a los miembros del grupo como determinar e interpretar la información relevante, y cómo determinar cuándo es suficiente y decidir cuándo actuar o no actuar, y cuando debe tener lugar la acción;
- (d) presunciones acerca de la naturaleza del tiempo y del espacio (la percepción y la experiencia del tiempo es uno de los principales aspectos de cómo funcionan los grupos). Cuando la gente difiere en sus experiencias respecto al tiempo, emergen serios problemas de comunicación y de relación. Considere la ansiedad e irritación que provoca en las personas cuando alguien llega tarde, cuando siente que se ha perdido el tiempo, o cuando no se tiene suficiente tiempo para realizar las tareas encomendadas. El tiempo es la clave de la coordinación, planeación, y de las bases de la organización en la vida diaria. El espacio tiene un significado físico y

social. En algunas organizaciones la localización física de las oficinas está directamente relacionado con el estatus dentro de la organización. Lo anterior da lugar a establecer el uso adecuado del tiempo y del espacio; y

- (e) presunciones acerca de la naturaleza humana, de su actividad y relaciones. Existen varias teorías acerca de la evolución del ser humano, entre las que se encuentran: el ser humano como actor racional-económico; el ser humano como un animal social; el ser humano como solucionador de problemas (con necesidades y desafíos para usar sus talentos), seres humanos complejos y maleables.

Los problemas que deben resolverse acerca de la naturaleza humana están relacionados con la: identidad o rol, su poder e influencia, necesidades y metas, y aceptación e intimidad.

Por otra parte para Hofstefe, Hofstefe y Minkov (2010) son cinco las dimensiones culturales propuestas, las cuales se describen a continuación:

- (a) La distancia del poder, la cual se encuentra relacionada a la actitud ante a la autoridad. La diferencia que existe del poder en las organizaciones se refleja en la medida en que los subordinados aceptan esa relación;
- (b) El individualismo y colectivismo, el cual es el dominio de alguna de las dos tendencias en la sociedad. Cuando existe individualismo es cuando las personas muestran la tendencia a concentrarse en sí mismas y en sus familias y a pasar por alto las necesidades de la sociedad. Por el contrario el colectivismo se cree más en el grupo que en el individuo. En

las sociedades colectivistas la admisión y ascenso está basada en el paternalismo y no en las competencias o capacidades personales;

- (c) Masculinidad y feminidad, que se refiere al predominio de lo masculino en una sociedad. La masculinidad está relacionada con valores asociados con los hombres, como es la seguridad en sí mismo, el materialismo y la falta de interés por los demás. En el caso de la feminidad se valora el interés por los demás, las relaciones y la calidad de vida;
- (d) Evitación de la incertidumbre, la cual es el deseo de estabilidad de las personas en una sociedad. Refleja la medida en que las personas se sienten amenazadas por situaciones ambiguas. En las organizaciones esta dimensión da por resultado reglas y procedimientos formales que son diseñados para proporcionar seguridad y estabilidad en la carrera, y
- (e) Indulgencia versus la moderación como una dimensión social. Indulgencia significa una tendencia a permitir gratificación relativamente libre de los deseos humanos básicos y naturales relacionados con disfrutar la vida y divertirse. Por otro lado, la moderación refleja una convicción de que dicha gratificación debe ser frenada y regulada por estrictas normas sociales.

Denison (1997) hace referencia a la cultura organizacional, la eficacia y cómo afecta esta al desempeño. Respecto a la eficacia menciona lo siguiente: (a) eficacia (o falta de ella), la cual está en función de los valores y creencias de los miembros de una organización; (b) eficacia está en función de las políticas y prácticas utilizadas por la organización; (c) la eficacia está en función de

traducir los valores y creencias en políticas y prácticas de manera consistente; y (d) la eficacia está en función de la interrelación de valores y creencias, las políticas organizacionales y prácticas, y el ambiente de negocios de la organización.

En lo que a cultura organizacional se refiere menciona cuatro elementos o dimensiones: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. Estos elementos se encuentran ubicados en dos ejes uno relacionado al enfoque externo y el enfoque interno. El otro está orientado a la flexibilidad y la estabilidad.

El involucramiento es definido como el empoderamiento de la gente, construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de las capacidades humanas en todos los ámbitos de la organización. Consta de tres subdimensiones relacionadas al facultamiento (*empowerment*), orientación al equipo, y desarrollo de capacidades.

La consistencia considera que el comportamiento de las personas se encuentra fundamentado en un conjunto de valores centrales; el personal tiene la habilidad de lograr acuerdos, las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas, y se tienen claramente definidas formas de hacer el trabajo.

La adaptabilidad es la capacidad de la organización para responder a las nuevas circunstancias, esto es a los cambios del entorno y a las exigencias de los clientes, al mismo tiempo que conserva su carácter básico. Este rasgo puede ser observable en la creación del cambio, enfoque al cliente y el aprendizaje organizacional.

La misión se refiere al propósito o dirección que define las

metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Esta expresada también en la visión, esto es en lo que quiere ser la organización a futuro. Una misión clara proporciona dirección y significado.

Cameron y Quinn (2011) propusieron una metodología basada en el modelo de Marco de Valores de Competencia. El propósito de este modelo es el de diagnosticar la cultura de una organización y facilitar el cambio de la misma. Cameron y Quinn (2011) identifican cuatro tipos de culturas dominantes: clan, adhocracia, jerarquizada, y mercado.

- (a) clan. Este tipo de cultura considera a la organización como una familia, un lugar amistoso para trabajar en donde las personas comparten mucho entre sí. Los líderes se consideran figuras paternas y actúan como mentores. La organización es unida por la lealtad o la tradición, teniendo sus miembros un alto compromiso. Se interesa por el desarrollo de sus miembros, la cohesión y la moral alta son importantes, así como el trabajo en equipo, la participación y el consenso;
- (b) adhocracia (Ad-hoc). Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar. Las personas tienden a ser creativas, los líderes son innovadores y toman riesgos aceptados. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto. El énfasis es estar a la vanguardia de nuevos conocimientos, productos y servicios. Con este tipo de cultura es muy frecuente que los miembros de la empresa se involucren con producción, los clientes, con investigación y desarrollo, y otros asuntos;
- (c) jerarquizada. Se considera a la organización un lugar

estructurado y formalizado para trabajar. Predominan los procedimientos y dicen a las personas que hacer en sus tareas diarias. Los líderes efectivos son buenos coordinadores y organizadores, manteniendo la cohesión, en donde las reglas y las políticas juegan un papel importante; y

- (d) mercado. En este tipo de cultura la organización se orienta a los resultados, preocupándose por realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas, los líderes son exigentes y competitivos a su vez. La competitividad y productividad en organizaciones orientadas al mercado se logran mediante un fuerte énfasis en la participación de mercados, posicionamiento y control.

El modelo también muestra si la organización tiene características predominantes en cuanto al grado de flexibilidad ante los cambios del entorno de parte de sus miembros; o si en su caso la organización está orientada a la estabilidad y control frente a los cambios.

Continuando con las comparaciones, se puede observar que la aplicación de cada uno de ellos puede realizarse en todo tipo de organizaciones y sectores.

Con respecto a las ventajas se pudo encontrar que en el caso de Schein (2010) establece una relación entre el liderazgo y la cultura para alcanzar los objetivos de la organización. En el caso de Hofstede, Hofstede y Minkov (2010) define perfiles culturales considerando las variables propuestas. Por otra parte, las ventajas de lo propuesto por Denison (1997) y de Cameron y Quinn (2011) es que se puede explicar la relación entre la cultura y el desempeño.

Además en el caso de Cameron y Quinn (2011) se puede identificar la cultura dominante y cómo piensan los miembros de la organización que debería ser, y en el caso de la teoría de Denison ayuda a identificar los rasgos de la cultura relacionados a la consistencia, involucramiento, adaptabilidad y misión. Estos rasgos pueden ser medidos y comparados.

En todos los modelos propuestos por los autores existe un instrumento (cuestionario) con excepción de Schein (2010) el cual utilizó entrevistas y la observación.

Aun cuando cada uno de ellos tiene sus limitaciones son muchos los beneficios y aportaciones que éstos han brindado a las organizaciones. La utilización de los mismos dependerá del objeto de estudio en cuestión.

2.4.2 Modelos de alineación estratégica analizados. Para abordar este tema se hizo un análisis del trabajo realizado por Roger Kaufman respecto a la mega planeación, y el de Thompson, Strickland y Gamble (2008) en relación a la planeación estratégica. Por otra parte, se analizó el modelo de Carleton y Lineberry (2004) sobre alineación organizacional ya que considera la estrategia y la cultura.

El modelo de mega planeación de Kaufman (2004) está integrado por tres fases: alcance, planeación, e implementación/mejora continua. La fase relacionada al alcance o campo de acción se conforma por cuatro elementos:

- (a) desarrollar la visión ideal. Para poder desarrollar la visión ideal primero hay que seleccionar el nivel mega de entre los tres tipos de planeación estratégica (mega,

macro y micro) considerando quién será el principal cliente y beneficiario de lo que se planeará y entregará. Al seleccionar el nivel mega se está incluyendo de manera automática el macro y micro. Una vez seleccionado el nivel mega se está en posibilidad de definir la visión ideal la cual se relaciona con las contribuciones de la empresa hacia la sociedad, debiendo establecerse en términos mensurables y definiendo la clase de mundo que se quiere crear en conjunto para el niño de mañana; ésta solo contiene consecuencias. La visión ideal no tiene inputs, procesos, productos, y tampoco outputs;

- (b) identificar y seleccionar necesidades. Una necesidad según Kaufman (2004) es un “desajuste entre los resultados actuales y los resultados deseados o requeridos”. Al determinar las necesidades permite que se seleccionen los medios y recursos. La determinación de necesidades debe realizarse en cada uno de los niveles de planeación y resultados, esto es en el nivel mega, macro y micro; ya que permite que se den las vinculaciones entre las compensaciones externas y los resultados y actividades internas. Una vez identificadas las necesidades éstas deben priorizarse en base a “¿qué es lo que damos en comparación con lo que obtenemos”? Una determinación de necesidades permite tomar una decisión sobre la base de lo que cuesta alcanzar una necesidad contra lo que cuesta ignorarla;
- (c) definir la misión actual. Al mismo tiempo que se identifican

necesidades, se obtiene la misión actual y se vuelve a escribir para expresarla en términos de resultados. Deberán desarrollarse indicadores mensurables que indiquen hacia donde se dirige la organización y qué criterio permitirá comprobar que ésta ha llegado; y

- (d) definir el objetivo de la misión. Se basa en la parte de la visión ideal en el que la organización se compromete a entregar y avanzar de forma continua. El objetivo de la misión servirá como una guía para la organización ya que establece que los resultados del nivel macro sean entregados. Por lo anterior, el principal objetivo de la misión está basado en una comparación entre las intenciones actuales y los resultados deseados, para poder definir como se podría ir de lo “qué es” a “que debería ser”, o de los resultados actuales a los deseados.

La fase de la planeación tiene tres elementos:

- (a) identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Es necesario realizar un análisis del entorno interno y externo de la organización para determinar los puntos fuertes, debilidades, oportunidades y amenazas. El análisis FODA indica los factores ambientales y operativos que se deben considerar en la determinación de los requisitos operativos y tácticos. Indica también con lo que se tiene que trabajar y superar para conseguir el éxito de la organización;
- (b) identificar objetivos de la misión a corto y mediano plazo. Los objetivos de la misión a corto y mediano plazo se

identifican a partir de la visión ideal compartida, las necesidades identificadas, el objetivo de la misión y los puntos fuertes, debilidades, oportunidades y amenazas. Se deben identificar objetivos mensurables los cuales son afirmaciones precisas, rigurosas y claras sobre “hacia donde se dirige la organización” más que definir “qué criterios se utilizarán para saber cuándo se ha llegado” a los destinos a corto y largo plazo; y

- (c) derivar el plan estratégico. Considerando el producto de los seis elementos estratégicos anteriores, se tiene que el producto de este último elemento debe responder a las preguntas clave: ¿qué?, ¿quién?, ¿cuándo?, ¿por qué?, ¿dónde?

El plan de dirección proporciona un mapa de la ruta de los resultados que se deben lograr, cuándo debe lograrse cada cosa, así como los elementos necesarios para ir de los resultados actuales a los requeridos. Los componentes del plan son:

- (a) el principal objetivo de la misión, ya que éste identifica las partes de la visión ideal que la organización se compromete a entregar. Este objetivo se deriva de una determinación de necesidades en el nivel mega;
- (b) perfil de la misión. Identifica las funciones del nivel superior (o resultados) necesarias para ir de los resultados actuales a los requeridos por toda la organización. El perfil de la misión muestra de forma gráfica el camino más funcional para lograr los resultados;
- (c) análisis de la función. Este análisis permite descomponer

o identificar los componentes productos de cada función en el perfil de la misión; y

- (d) análisis de métodos-medios. Identifica las formas y los medios posibles para conocer las necesidades y lograr los objetivos que están identificados en el plan.

La última fase del modelo de mega planeación es la implantación y mejora continua. Esta fase está compuesta por los siguientes cinco elementos:

- (a) desarrollar planes tácticos y operacionales. El plan táctico incluye las especificaciones que se utilizarán en el diseño de los métodos, medios y recursos, justificando lo que se debe lograr y como se hará en base a los costos-consecuencias. En esta parte del plan se puede identificar lo que se debe entregar ya sea por parte de la organización, o lo que en un momento dado se debe buscar fuera de ella, outsourcing. El plan operativo se elabora considerando el plan táctico, ya que en este se han identificado los elementos para cómo hacer las cosas (métodos-medios), incluyendo también el desarrollo de líneas de tiempo para obtener cada producto y entregarlo en donde debe ser. Un plan operativo: (a) define los detalles de cómo obtener todas las tácticas (métodos-medios) a entregar, incluyendo el desarrollo o adquisición de recursos; (b) implanta lo que se ha planeado; (c) dirige una evaluación formativa; y (d) revisa lo requerido mientras se lleva a cabo la implantación.
- (b) obtener los factores de producción. Implica definir los métodos y medios para alcanzar los objetivos. Lo anterior

requiere realizar, comprar y obtener los métodos/ medios para moverse de lo “qué es” a lo “que debería ser” considerando el plan táctico y estratégico;

- (c) implantar el plan. Es una actividad que requiere poner el plan en acción y dar seguimiento a su progreso para poder cambiar lo que no está funcionando; y
- (d) gestionar la calidad y mejora continua. Estos dos elementos suministran el proceso para la mejora continua en la entrega de resultados útiles. Según Kaufman (2004) la mejora continua es similar a la determinación de necesidades, ya que compara resultados con intenciones y provee el criterio para decidir que cambiar y qué continuar usando. Gestionar implica fomentar y modelar la mejora continua en donde todos están en el mismo equipo, tienen un compromiso con la visión ideal y la misión, y se toman decisiones considerando una base de datos (esto es con información sobre los ajustes entre los resultados actuales y los requeridos). Se debe informar sobre el progreso y los resultados, ya que la mejora continua utiliza información sobre el desempeño para comparar los resultados con las intenciones y decidir con qué se debe continuar, qué modificar y qué terminar.

Lo antes descrito permite retomar lo citado por Bernardez (2006) respecto a la obra de Kaufman en donde enfatiza la importancia que tiene el alineación vertical entre los objetivos a nivel mega, macro y micro, y la alineación horizontal entre áreas y procesos como factores clave para lograr resultados beneficiosos

para los individuos, la organización y la sociedad. También Kaufman citado por Bernardez (2006) hace referencia a la sostenibilidad, esto es que la organización agregue valor a la sociedad, en caso de no hacerlo probablemente le esté sustrayendo. Al alcanzarse lo anterior se está logrando la alineación estratégica en todos los niveles de la organización.

El modelo de planeación estratégica propuesto por Thompson, Strickland y Gamble (2008) consta de cinco fases interrelacionadas e integradas: desarrollar una visión estratégica, establecer objetivos, elaborar una estrategia, aplicar y ejecutar la estrategia, evaluar el desempeño, y poner en marcha medidas correctivas.

A continuación se describen cada uno de las fases antes descritas.

- (a) desarrollar una visión estratégica. A este respecto los autores comentan que es necesario llevar a cabo tres tareas importantes al crear una visión estratégica y convertirla en una herramienta útil que indique la dirección a seguir: proponer una declaración de misión, utilizar la declaración de misión como una base para seguir el curso a largo plazo y comunicar la visión estratégica en términos claros, apasionantes, que propicien el compromiso en toda la organización;
- (b) establecer objetivos. El establecimiento de objetivos convierte a la visión estratégica en tareas de desempeño específico. Los objetivos representan un compromiso de la administración para lograr los resultados deseados;
- (c) crear una estrategia. La estrategia está relacionada en

cómo alcanzar los objetivos, en cómo hacer realidad la misión y visión estratégica del negocio. Es un plan general de acción para llevar a la organización a una posición de negocios atractiva y lograr una ventaja competitiva sustentable.

Para la formulación de la estrategia es necesario considerar los principales factores que la afectan, como lo son: los sociales, políticos, económicos, legales, la competencia, el atractivo general de la industria; así como las oportunidades de mercado y las amenazas externas para la compañía. En lo interno se deben considerar las fortalezas de los recursos, las competencias y habilidades necesarias para ejecutar la estrategia de una manera eficiente. Otro de los factores que influyen en la estrategia son las ambiciones personales, filosofías de negocios y creencias de los administradores. Aunado a lo anterior se debe considerar la influencia que tiene sobre la estrategia los valores compartidos y la cultura de la empresa.

- (d) poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida. La implantación de la estrategia es un proceso orientado a la acción y a propiciar que las cosas sucedan. La ejecución de la estrategia está relacionado a la supervisión de su logro actual, de hacer que funcione, asimismo de mejorar las competencias con las cuales se está realizando y mostrar un progreso medible en el logro de los objetivos propuestos. El poner en práctica la estrategia requiere el realizar ajustes entre la estrategia y las capacidades organizacionales; entre

la estrategia y el sistema de recompensas; entre la estrategia y los sistemas de apoyo internos; y entre la estrategia y la cultura organizacional; y

- (e) evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos. Esta fase implica supervisar los avances externos, valorar el progreso de la empresa y hacer los ajustes necesarios. Esto requiere decidir si se debe mantener o cambiar la visión, los objetivos o la estrategia, o bien los métodos de ejecución de la misma. Para que la ejecución de la estrategia sea exitosa requiere una búsqueda constante de formas de mejorar y después realizar los ajustes correctivos en donde sea necesario hacerlos.

La descripción del modelo de planeación estratégica de Thompson, Strickland y Gamble (2008) permite observar como una organización se puede alinear o crear una coherencia entre las capacidades de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado, de tal forma que le permita lograr diferenciarse del resto y al mismo tiempo lograr sus objetivos, siendo más competitiva.

Para abordar la temática de la alineación organizacional se consideró la propuesta de Carlton y Lineberry (2004) que toman como referencia al Modelo de Alineación Organizacional de Tosti y Jackson de 1987 y presentan una propuesta en donde se muestra a la organización en el contexto de un entorno externo cada vez más turbulento y luego dirigen su análisis en tres elementos: estrategia, cultura e infraestructura como conductores de los resultados de la organización. También presenta a los grupos de interés (accionistas, consumidores, proveedores, entre otros) como evaluadores de los

resultados de la empresa.

En la Figura 1 se presenta el Modelo de Alineación Organizacional propuesto por J. Robert Carleton y Claude S. Lineberry es un buen ejemplo de ello (ver Figura 1).

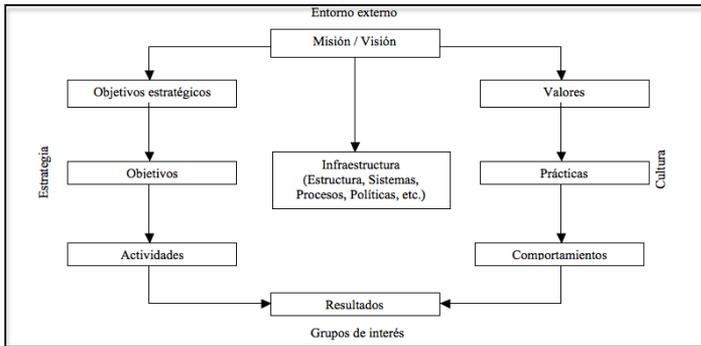


Figura 1. Modelo de alineación organizacional de Carleton y Lineberry . Adaptado de Carleton y Lineberry (2004). *Achieving Post-Merger Success. A Stakeholder's Guide to Cultural Due Diligence, Assessment, and Integration*. United States of America: Pfeiffer.

El modelo de alineación organizacional mostrado en la figura anterior puede utilizarse para examinar las relaciones entre la cultura de la organización, su negocio, y su desempeño.

El modelo describe dos secciones interdependientes, las cuales proveen dirección para que el personal cumpla con los resultados requeridos por la organización a partir de la visión y misión de la misma:

Estrategia: la sección izquierda del modelo hace énfasis en lo que se necesita que se haga en la organización, esto es, los objetivos estratégicos deben orientar al planteamiento de los objetivos de cada una de las áreas, para que las actividades a realizar por los

individuos cumplan con los resultados deseados.

Cultura: la sección derecha del modelo se centra principalmente en la forma cómo deben lograrse la visión y misión; definiéndose los valores los cuales deberán practicar las personas, y verse reflejados en sus comportamientos del día a día.

A continuación se hace una breve descripción de los componentes del modelo:

La misión y visión representan la intención de la organización. Sirven para guiar los propósitos de la misma, la misión define en que negocio está, y la visión muestra el impacto que espera lograr la organización.

Los objetivos estratégicos y los valores proporcionan una orientación adicional acerca de la dirección hacia dónde va la organización, y porque ruta. Definen de manera general, cómo la organización pretende asignar los recursos para lograr la misión y visión en el tiempo, y cómo será su comportamiento (valores).

La misión/visión, valores, y las declaraciones estratégicas sirven para decirle a la gente “que es lo que nos proponemos” y orientar a los miembros de la organización para el establecimiento de prioridades y la elección de cómo comportarse.

Los objetivos y prácticas son la institucionalización de las estrategias y los valores. Ellos representan decisiones de cómo implantar esas estrategias y valores; los tipos de metas y objetivos son los que establecen las personas para sí mismas y los resultados que esperan de sus unidades de trabajo; la forma típica en la que interactúan con los clientes y otros, tanto dentro como fuera de la organización.

Las actividades y comportamientos son la ejecución de la intención-son los últimos determinantes del desempeño organizacional. Éstos representan el próximo nivel de especificidad, es lo que realmente ocurre en la organización día a día: los tipos de actividades que la gente escoge para utilizar su tiempo y la forma de actuar en la realización de sus actividades. Los estatutos de misión, visión, valores y estrategias tienen significado sólo en la medida en que se traduzcan en acciones.

Los resultados son las salidas, esto es lo producido por una organización en función de las actividades y comportamientos. Los resultados pueden ser medidos en una variedad de formas: indicadores financieros, media de producto/servicio, satisfacción y retención del cliente, medidas de ventas, investigaciones sobre actitudes de empleados y clientes, etcétera.

Lo descrito anteriormente no opera aisladamente, influyen, y se ven influenciados por el entorno externo en el que interactúa la empresa, la infraestructura de la organización, y las partes interesadas o grupos de interés, tal como se muestra en la figura antes descrita.

El entorno externo incluye aquellos factores en los cuales la organización tiene una limitada influencia, como lo es la economía, el entorno sociopolítico, la competencia, las políticas y regulaciones gubernamentales, y el estado de la tecnología. Cualquiera o todas ellas influyen en la estrategia que se escoja, en las creencias y valores.

Las partes interesadas son grupos que son afectados significativamente por el desempeño de la organización, tal como

los clientes, accionistas, proveedores, o público en general. Estos grupos tienen diferentes tipos de relaciones y expectativas con respecto a la organización; comprendiendo que estas expectativas son un factor clave para la toma de decisiones en la organización.

Los mecanismos de apoyo de la organización, sistemas, políticas y estructuras funcionan como “palancas de rendimiento” que hacen posible la realización de las actividades de las personas y el comportamiento requerido para implantar las estrategias y valores que permitan producir u obtener los resultados deseados por la organización.

Lo explicado sobre el modelo permite retomar el concepto de alineación organizacional definido por Carleton y Lineberry (2004) como la compatibilidad entre la estrategia y la cultura, así como la consistencia entre ambas. Además los autores mencionan que la alineación organizacional es un proceso que busca mejorar la efectividad del sistema de la organización, basado en los resultados de un diagnóstico de la situación actual de la empresa, la dirección y los resultados deseados.

2.4.3 Descripción del modelo teórico seleccionado. Para la conformación de la propuesta que se presentará en los resultados de la presente investigación se consideró por una parte el modelo de cultura organizacional de Daniel R. Denison, el cual se presenta en la figura 2 y se describe con mayor detalle, así como el modelo de alineación organizacional de Carleton y Lineberry (2004) el cual ya fue descrito con anterioridad.

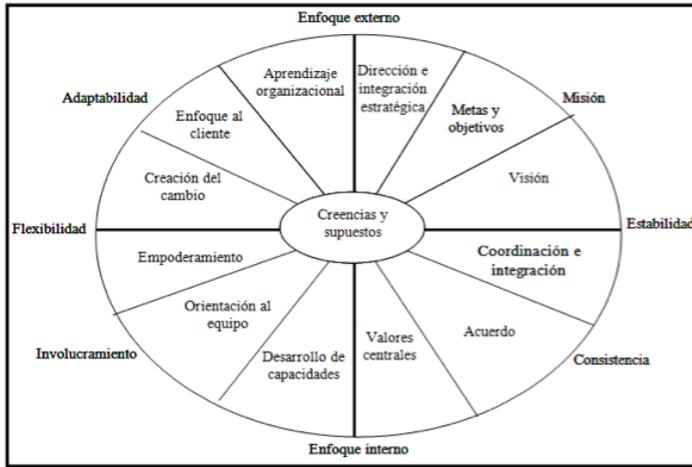


Figura 2. Modelo de cultura organizacional de Daniel R. Denison. Adaptado de Denison Consulting (2013). Getting Started with your Denison Organizational Culture Surey Results, p.6. Recuperado de: http://www.denisonconsulting.com/docs/CultureGettingStarted/Culture_Getting_Started.htm

Como ya se mencionó el modelo cultural de Denison se basa en cuatro elementos o dimensiones: involucramiento, consistencia, misión y adaptabilidad. Asimismo, parte de las creencias y supuestos de la teoría de Schein (2010), y que analiza la cultura considerando los diferentes niveles de la misma. A este respecto Denison, Hooijberg, Lane y Lief (2012) citados por Gómez y Ricardo (2012) mencionan que el modelo integra teórica y operacionalmente los niveles intangibles y tangibles de la cultura, ya que facilita la articulación entre cultura, comportamiento y desempeño organizacional.

Barreto y Bonilla (2011) mencionan que los cuatro cuadrantes del modelo representan las cuatro características básicas de cualquier cultura organizacional. Cada cuadrante representa tres

índices de comportamiento o prácticas las cuales se conectan con cada una de las características. Las características y los índices están representados en términos de dos dimensiones flexibilidad versus estabilidad, las cuales se encuentran sobre el eje horizontal, y sobre el eje vertical el enfoque externo y el enfoque interno. También los autores mencionan que el modelo en forma circular permite realizar un análisis de la cultura organizacional más completo y objetivo teniendo en cuenta los diferentes planos, cruces y puntos de partida.

Denison (1997) señala que el involucramiento se relaciona a que tan alienadas y comprometidas están las personas con la organización, para ello consideró las teorías clásicas de comportamiento organizacional de Chris Argyris, Rensis Likert y Douglas McGregor; ya que todas ellas hacen un énfasis en los principios de involucramiento, participación e integración. Por otra parte, Denison (1997) hace mención a que la efectividad de una organización está en función de los niveles de involucramiento y participación de los miembros de la organización; asimismo argumenta que altos niveles de involucramiento y participación crean un sentido de pertenencia y responsabilidad.

Los índices con los cuáles se mide esta dimensión son: empoderamiento, orientación al equipo y desarrollo de capacidades. El empoderamiento se relaciona con el esclarecimiento de las áreas en donde los empleados pueden tomar decisiones, tener injerencia, o delimitan aquellas en las cuales su responsabilidad está más allá de su alcance. La orientación al equipo alienta a los miembros a apoyarse mutuamente en el logro de los objetivos y los motiva a generar ideas creativas. El desarrollo de capacidades implica que la

organización invierta en el desarrollo de habilidades del empleado mediante entrenamiento, nuevos roles y responsabilidades, con el fin de ser competitivos, y cumplir con las necesidades internas de la organización.

La consistencia es el origen de la integración, coordinación y control, ayuda a las organizaciones a desarrollar un conjunto de sistemas compartidos de creencias y valores que permitan gobernar a la organización de manera consensuada. Una explicación de la consistencia en la efectividad organizacional que presenta Denison (1997), sugiere que las creencias y valores fundamentales para una organización deben estar estrechamente alienadas con las prácticas y las políticas reales del sistema de gestión; de esa manera se obtendría un alto grado de integración y control.

Las características de la consistencia se miden con los siguientes índices: valores centrales, acuerdos y coordinación e integración. Los valores centrales ayudan a los empleados y a los líderes a tomar decisiones coherentes y a comportarse de una manera consistente. Los acuerdos facilitan el diálogo entre las personas y el análisis de diversas perspectivas cuando surgen problemas o cuestiones difíciles de resolver. La coordinación e integración se da cuando los empleados comprenden el impacto que tiene su trabajo y el de otros en la organización y son capaces de trabajar en conjunto para lograr sus objetivos.

Denison (1997) hace mención que los primeros dos componentes de la cultura (involucramiento y consistencia) y la efectividad se enfocan casi exclusivamente en la dinámica interna de una organización. Ambos dicen poco del entorno externo de la

misma y la manera en que la cultura se relaciona con el proceso de adaptación.

La adaptabilidad para Denison (1997) se relaciona con la capacidad que tiene la organización para percibir y responder al entorno externo y a los clientes internos, reestructurando e institucionalizando un conjunto de comportamientos y procesos que permitan adaptarse. Lo anterior daría oportunidad de sobrevivir, crecer y desarrollarse. Sin esta capacidad para dar respuesta y adaptarse, una organización no puede ser eficaz.

Para medir las características de la adaptabilidad se consideran los siguientes índices: creación de cambio, enfoque en el cliente y el aprendizaje organizacional. La creación de cambio es cuando las organizaciones que desean mejorar su desempeño aceptan nuevas ideas, están dispuestas a probar nuevas formas de hacer las cosas y al mismo tiempo están preparándose para el futuro. El enfoque al cliente es cuando las personas que laboran en la empresa reconocen la necesidad de atender a los clientes, tanto internos como externos, buscando nuevas y mejores formas para satisfacer sus expectativas. El aprendizaje organizacional está relacionado a los conocimientos que se obtienen de los éxitos y fracasos, tomar riesgos e innovar, así como la oportunidad para aprender y mejorar.

El último elemento del modelo de cultura al que hace referencia Denison se enfoca en la misión, la cual proporciona propósito y significado mediante la definición de una función social, provee de claridad y dirección a los miembros de la organización y una orientación a largo plazo. Para poder medir el compromiso con la misión se utilizan los siguientes índices: dirección e intención

estratégica, metas y objetivos, así como la visión. La dirección e intención estratégica se refiere al establecimiento y priorización de las estrategias que permitan el logro de la visión. Las metas y objetivos ayudan a los empleados en sus actividades diarias, éstas deben de ser claras y estar relacionadas con la misión, visión y estrategia. La visión es lo que quiere lograr a ser la organización y ésta debe ser compartida, debe generar entusiasmo y motivación entre los miembros del grupo.

Denison (1997) relata que tomados de manera separada cada uno de los elementos del modelo antes descrito, representan la idea central sobre los determinantes culturales de desempeño y eficacia. Sin embargo, la idea ahora es integrar estos cuatro elementos en un esquema y entonces especificar las interrelaciones entre ellos.

El primer elemento del esquema integrado se enfoca en los cuatro conceptos. Como se señaló anteriormente, el involucramiento y consistencia dan dirección a la dinámica interna de una organización, pero no abordan la interacción de ésta con el ambiente externo; a diferencia con la adaptabilidad y misión, que si se orientan en la relación entre la organización y su ambiente externo. Por lo tanto, los cuatro conceptos pueden dividirse en dos pares, un par con enfoque interno y un par con enfoque externo.

Por otra parte, Denison (1997) señala que los cuatro elementos del modelo se pueden dividir de otra manera. Involucramiento y adaptabilidad forman un par, haciendo énfasis en la capacidad de flexibilidad y cambio de la organización. En contraste, consistencia y misión, están orientadas a dar estabilidad.

Un sistema orientado hacia la adaptabilidad e involucramiento introducirá más variedad, más entradas y más posibles soluciones a una situación determinada que un sistema orientado hacia un alto nivel de consistencia y un fuerte sentido de misión. En contraste, un sesgo hacia consistencia y misión es más probable reducir la variedad y poner un mayor énfasis en el control y estabilidad.

Aunque cada uno de los cuatro conceptos en este modelo representa un camino por el cual la cultura podría tener un impacto positivo en la efectividad de la organización por separado, algunos de los conceptos son en parte contradictorios, un sistema con una alta consistencia puede ser la antítesis de un alto involucramiento o un sistema altamente flexible. Por otra parte, una cultura que es al mismo tiempo adaptable, con una alta consistencia, o responde a un involucramiento individual, pero sin el contexto de una fuerte misión compartida, será más eficaz. Así, la reconciliación de las demandas en conflicto es la esencia de una cultura organizacional efectiva. Por otra parte, Denison (1997) propone que en vez de discutir sobre qué tipo de cultura debe tener una organización, el modelo asume que una cultura efectiva debe experimentar los cuatro elementos o dimensiones.

2.4.4 Fundamento filosófico de los modelos seleccionados.

Con el fin de encontrar el fundamento filosófico de los modelos seleccionados se realizó un análisis de la literatura relacionada con los mismos; y siendo el perfil de Denison administrador, así como el de Carleton y Lineberry quienes se han orientado a la consultoría en desempeño y efectividad organizacional; se puede inferir que ambos modelos tienen su fundamento filosófico en la teoría de la

administración.

Katz y Rosenzweig (1979) definen la administración como la integración y coordinación de los recursos de la organización (hombres, materiales, tiempo y espacio) para el logro de objetivos de la manera más efectiva y eficiente posible. Por lo anterior es necesario hacer referencia a los conceptos relacionados con la administración como es la eficiencia, eficacia, productividad y competitividad. Para Bernal y Sierra (2008) la eficiencia es la capacidad de las personas y de las organizaciones de obtener los mayores resultados con la cantidad mínima de insumos; es decir hacer el uso óptimo de los recursos. La eficacia es la capacidad de las personas para lograr las metas de las organizaciones. Ser eficaz consiste en realizar las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. La productividad es la capacidad de las personas y de las organizaciones de lograr las metas organizacionales mediante la producción de la mayor cantidad de bienes y servicios, usando la menor cantidad posible de insumos. Por otra parte, los autores antes mencionados definen la productividad como la eficiencia y eficacia en forma simultánea. En cambio, la competitividad implica ser mejor que la competencia y ser preferido por el mercado.

Capítulo III

Método

El propósito de este capítulo es mostrar los principales aspectos que tienen que ver con el método utilizado para realizar la presente investigación. Por lo anterior a continuación se describe el tipo de investigación realizada, así como el sujeto de estudio, los instrumentos utilizados y el procedimiento seguido para la obtención de los resultados tanto del diagnóstico como de la propuesta del modelo. La investigación realizada es de tipo no experimental, transeccional-descriptiva con enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo).

3.1 Sujetos

Para realizar la presente investigación se consideró como objeto de estudio a ASR Industrial cuyo giro es una maquiladora de exportación enfocada a la industria metal-mecánica. Ésta se localiza en el Parque Industrial de Ciudad Obregón, Sonora, México. La empresa se seleccionó por las características de la misma y por las áreas de oportunidad detectadas. Además no se cuenta con información de estudios empíricos que indiquen algún tipo de investigación relacionada con la cultura organizacional en este giro de industria en la región, considerándose un aporte al conocimiento para futuras investigaciones.

Los informantes fueron 29 empleados, de los cuales 23 pertenecen a las áreas de producción, 4 de mantenimiento, 1 operador de

almacén, y 1 auditor de calidad; correspondiendo 17 al sexo masculino y 12 al femenino; el nivel de estudios que predominó fue el de preparatoria con 13 personas, seguido de estudios técnicos con 8, secundaria con 7, y 1 persona con estudios de licenciatura. Respecto a la edad de los informantes 5 se encuentran entre 24 a 28 años; 7 en el rango de 29 a 34 años; 10 entre 35 a 40 años, 3 entre 41 a 46 años; 3 entre 47 a 52 años; y solo 1 persona en el rango de 59 en adelante. La antigüedad en la empresa por parte de los informantes que predominó fue en el rango de 3 a 6 años; siendo un total de 23; y solo 6 personas se encontraron en el rango de 0 a 2 años. En lo que a puestos clave y gerencia se refieren los participantes fueron 8 personas; tres del área de ingeniería, 1 ingeniero de empaque, 1 de la gerencia de producción, el contralor del área de finanzas, el gerente del área de ingeniería y mantenimiento, y el gerente de planta. Todos ellos del sexo masculino, de las cuales tres tienen nivel de estudios de maestría y cinco de licenciatura.

3.2 Materiales

Para poder recabar información a nivel operativo se utilizó un cuestionario (Apéndice A) y una guía de entrevista (Apéndice B) que se aplicó al personal de puestos clave y gerencia.

El instrumento seleccionado para recabar la información a nivel operativo fue el cuestionario de Denison, el cual fue adaptado al español por Bonavia & Prado & Barberá (2009) realizándose los ajustes pertinentes para ser utilizado en la empresa en estudio. Consta de 60 ítems divididos en cuatro dimensiones con sus respectivos índices de comportamiento o prácticas, y una escala de Likert para las respuestas en donde el 1 equivale a muy en

desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 es neutral, 4 es de acuerdo, y 5 es totalmente de acuerdo.

En lo que a las dimensiones se refiere, la de involucramiento consta de 15 reactivos relacionados con los índices de empoderamiento, orientación al equipo y desarrollo de capacidades. El punto de referencia de esta dimensión es la dinámica interna de la organización y la capacidad de la misma para flexibilidad y cambio. En lo que respecta a la dimensión de consistencia se tienen 15 reactivos, que corresponden a valores centrales, acuerdos y coordinación e integración. Esta dimensión se basa también en la dinámica interna de la organización, pero orientada a dar estabilidad y dirección. La dimensión de adaptabilidad está integrada por 15 reactivos, orientados a la creación de cambio, enfoque al cliente y aprendizaje organizacional. Esta dimensión está enfocada a la relación entre la organización y el entorno externo, así como a la capacidad de la organización para flexibilidad y cambio. Otra de las dimensiones es la relacionada a la misión y consta de 15 ítems, relacionados a la dirección e intención estratégica, metas y objetivos y visión. Esta dimensión al igual que la anterior está enfocada a la relación entre la organización y el entorno externo, así como a dar estabilidad y dirección.

La guía de entrevista realizada para personal de puestos clave y gerencia estuvo fundamentada en cinco preguntas guías; la primera orientada a conocer la influencia de las creencias, valores y costumbres del personal sobre los resultados de la organización; la segunda relacionada con las dificultades encontradas al implantar las estrategias de la organización; la tercera, si la integración de los

miembros permitía el logro de los resultados esperados; la cuarta si la organización se reajusta a los cambios del entorno y cómo lo hace; y la última relacionada a los factores del entorno externo que son relevantes para el desempeño de la organización.

1.3 Procedimiento

Para la realización del presente estudio, se siguió el siguiente procedimiento:

- (a) Revisar literatura para identificar y analizar los diferentes modelos de cultura organizacional. Al realizar la revisión de literatura se pudo observar que diversos autores son los que han establecido teorías que ayudan a comprender la cultura en las organizaciones. Entre los autores que se analizaron se encuentran Schein (2010) Hostede, Hostede y Mikov (2010), Cameron y Quinn (2006), Denison (2006), entre otros.
- (b) Analizar los modelos relacionados con la planeación estratégica, así como el de alineación organizacional. Se analizó el modelo de mega planeación de Kaufman (2004), así como el de planeación estratégica de Thompson, Strickland y Gamble (2008). Por otra parte se consideró en el análisis el Modelo de Alineación Organizacional de Carleton y Lineberry (2004) el cual como ya se describió con anterioridad considera la estrategia, la infraestructura, la cultura, el entorno externo y los grupos de interés. De los modelos antes descritos se seleccionó el de Carlton y Lineberry dado que este considera la compatibilidad entre la estrategia y la cultura, así como la consistencia entre ambas.
- (c) Identificar los modelos de cultura organizacional que estuvieran

relacionados con la cultura y el desempeño. En este caso se encontró que tanto el propuesto por Cameron y Quinn (2006), así como el de Denison (2006) tenían esas características.

- (d) Analizar los modelos seleccionados de cultura. Al realizar el análisis se observó que ambos contaban con un instrumento que facilitaba la realización del diagnóstico. Se eligió el modelo de Denison dado que las variables que maneja (adaptabilidad, involucramiento, misión, consistencia), así como el enfoque interno y externo del modelo se adaptaban más a la empresa en estudio y a la problemática planteada.
- (e) Elaborar una propuesta de modelo considerando el de alineación organizacional y el de cultura de Denison. Considerando los dos modelos descritos se presenta una propuesta en donde se consideran ciertos elementos tanto del propuesto por Denison, como por Carleton y Lineberry. Sin embargo, la propuesta presentada le da un mayor peso al modelo de alineación organizacional de Carlton y Lineberry dado que se toma la parte de la cultura, la estrategia y la alineación entre ambos y el producto es el desempeño o los resultados de la organización.
- (f) Considerar la propuesta elaborada para identificar el tipo de cultura que impera en la organización. Para poder identificar el tipo de cultura que impera en la organización; así como también las características (elementos) de la cultura, conocer la estrategia utilizada, fue necesaria la utilización del instrumento propuesto por Denison.
- (g) Revisar el cuestionario de Denison. Se revisó el instrumento tanto por la investigadora como por un experto en el tema, así

como por un representante de la empresa en estudio. Se observó que algunos de los ítems no estaban lo suficientemente claros para el nivel operario en el cual se iba a aplicar el cuestionario, aun cuando el instrumento utilizado fue el traducido por Bonavia, Prado y Barberá (2009). Por lo anterior se procedió a realizar los ajustes pertinentes para la empresa en estudio, los cuales más que de contenido fueron de redacción y/o del cambio de alguna palabra poco clara.

- (h) Aplicar el cuestionario. Se aplicó el instrumento a un total de 29 operarios considerando los turnos laborales de la mañana y de la noche. El personal de cada una de las áreas se seleccionó por el encargado de recursos humanos del Shelter previa definición de la gerencia. Se asignó por parte de la empresa un área en la cual se pudo explicar a los informantes el objetivo del cuestionario y la forma en que éste tenía que ser contestado, así como la objetividad de sus respuestas. Se dio un tiempo de 15 minutos para responder el cuestionario. La encuesta fue aplicada después del receso.
- (i) Procesar los datos. Para el procesamiento de los datos de los cuestionarios aplicados fue necesario codificar, esto es agrupar y asignar códigos numéricos a las distintas respuestas a una pregunta. Posterior a ello se elaboró el libro o documento en donde se describieron la localización de las variables y los códigos asignados a los atributos que las componen (categorías y subcategorías). Se efectuó la codificación, mediante la cual se llenó la matriz de datos con los valores, guardándose éstos en un archivo.

- (j) Analizar los datos.

Se utilizó el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales o Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 15.0 el cual permitió realizar los análisis estadísticos de los datos para cada una de las variables en estudio. Para la elaboración de las gráficas se utilizó el Microsoft Excel.

- (k) Realizar una exposición de los resultados ante el personal de nivel gerencia y puestos clave. Se realizó una exposición ante los directivos de la maquiladora en estudio para presentar los resultados obtenidos a solicitud de ellos, a lo cual consideraron que con esas encuestas aplicadas eran suficientes para darse cuenta como andaban respecto a la cultura organizacional a nivel operario, y que muchos de lo expuesto en la presentación ellos ya lo habían notado.

Por lo anterior únicamente se autorizó a realizar una entrevista al personal de nivel gerencia y puestos clave.

- (l) Realizar la entrevista al personal de puestos clave y gerencia. La entrevista se realizó de manera personal con cada uno de los participantes en donde se explicó el objetivo de la misma, así como la importancia de su participación.
- (m) Procesar los datos proporcionados por los participantes en la entrevista. Para procesar los datos fue necesario revisar primeramente las anotaciones realizadas durante la entrevista y redactar de manera más completa las mismas. Posteriormente escuchar la grabación de cada entrevista realizada y transcribir las respuestas. Dado que la muestra fue pequeña, esto es de ocho personas, no se requirió la utilización de algún paquete

estadístico. Sin embargo, para poder analizar los datos éstos se capturaron en una tabla en Word, agrupándose las respuestas dadas por los participantes.

- (n) Analizar las respuestas proporcionadas en las entrevistas. Al hacer el análisis de las respuestas proporcionadas en la entrevista se encontraron puntos en común, procediéndose a inferir la situación que guardaba la cultura, la estrategia y el desempeño.

Identificar los elementos culturales que inciden en el desempeño. Posterior al análisis e interpretación de resultados tanto de los informantes a nivel operativo como de los puestos clave y gerencia se identificaron los elementos culturales que inciden en el desempeño organizacional, así mismo se presentaron recomendaciones al respecto.

Capítulo IV

Resultados y Discusión

En el presente capítulo se muestran los resultados producto de la investigación realizada a la empresa en estudio, los cuales están conformados por un diagnóstico de cultura organizacional como ya se mencionó anteriormente, así como por una propuesta de modelo de cultura organizacional y alineación estratégica.

4.1 Resultados del diagnóstico

Los resultados del diagnóstico se presentan en dos categorías, la primera de ellas relacionada con aspectos cuantitativos; mostrándose los resultados por áreas que integran la empresa, así como los resultados globales. La segunda se refiere a aspectos cualitativos del diagnóstico.

4.1.1 Resultados cuantitativos del diagnóstico por áreas

A continuación se describen los resultados encontrados en las diferentes áreas de la empresa en donde se aplicó el instrumento, como los son producción, almacén, mantenimiento, y calidad.

a) Área de producción. En el área de producción considerando la muestra de los 23 operarios se encontró que la media obtenida en la dimensión de involucramiento fue de 3.51, en consistencia fue de 3.33, en adaptabilidad 3.55, y en misión 3.60.

En la figura 3 se presenta el promedio general de los resultados considerando cada una de las dimensiones en el nivel operario de producción.

		Foco externo 3.57		
	Adaptabilidad 3.55		Misión 3.60	
Flexibilidad 3.53		Creencias y supuestos		Estabilidad 3.46
	Involucramiento 3.51		Consistencia 3.33	
		Foco Interno 3.42		

Figura 3. Promedio general de los resultados en el nivel operario de producción

Al realizar el análisis de los resultados presentados en la figura 4 se puede observar que el factor más alto del área fue la misión con 3.60 y el más bajo el de consistencia con 3.33. Asimismo se encontró que la orientación externa de 3.53, es mayor a la interna. En esta área se observa un mayor puntaje en flexibilidad 3.53, respecto a la estabilidad.

b) Área de almacén. Los resultados obtenidos en el área de almacén por el operador de materiales se describen a continuación: involucramiento 3.36, consistencia 3.60, adaptabilidad 3.64 y misión 3.53. En la figura 5 se muestra el promedio general de los resultados.

En esta área se encontró que la dimensión más alta se obtuvo en adaptabilidad con 3.64 y la más baja la de involucramiento. Respecto a la flexibilidad y estabilidad el factor casi quedó igual encontrándose en una diferencia de 0.06. La orientación externa obtuvo un puntaje de 3.58, el cual es mayor al interno.

		Foco Externo 3.58		
	Adaptabilidad 3.64		Misión 3.53	
<u>Flexibilidad</u> 3.5		Creencias y supuestos		<u>Estabilidad</u> 3.56
	Involucramiento 3.36		Consistencia 3.60	
		Foco Interno 3.48		

Figura 4. Promedio general de los resultados operador de materiales en almacén

c) **Área de mantenimiento.** Considerando los resultados arrojados en esta áreas se encontró que la media obtenida por los técnicos en mantenimiento en cada una de las dimensiones fue la siguiente: involucramiento 3.48, en consistencia 3.58, en adaptabilidad y misión 3.73 respectivamente. La figura 5 muestra el promedio general de los resultados de los técnicos en mantenimiento.

		Foco Externo 3.73		
	Adaptabilidad 3.73		Misión 3.73	
<u>Flexibilidad</u> 3.60		Creencias y supuestos		<u>Estabilidad</u> 3.65
	Involucramiento 3.48		Consistencia 3.58	
		Foco Interno 3.53		

Figura 5. Promedio general de los resultados de técnicos en mantenimiento

Los resultados alcanzados muestran que las variables de adaptabilidad y misión obtuvieron un puntaje igual de 3.73, y

el puntaje más bajo fue en involucramiento de 3.48. Se observa también que el foco externo tiene un factor de 3.73, el cual es mayor que el interno. En lo que a estabilidad y flexibilidad se refiere, éstos casi se mantienen iguales con una diferencia de 0.05

d) Área de calidad. En lo que al área de calidad se refiere los resultados obtenidos por el auditor fueron en involucramiento 2.86, consistencia 3.67, adaptabilidad 4.29 y misión 4.07. En la figura 6 se muestra el promedio general de los resultados.

	Adaptabilidad 4.29		Misión 4.07	
<u>Flexibilidad</u> 3.57		Creencias y supuestos		<u>Estabilidad</u> 3.87
	Involucramiento 2.86		Consistencia 3.67	
		Foco Interno 3.2		

Figura 6. Promedio general de los resultados del auditor

Como se puede observar en la gráfica anterior el factor más alto está en adaptabilidad con 4.29 y el menor en involucramiento con 2.86. El foco externo obtuvo el factor de 4.18, el cual es mayor que la orientación interna que es de 3.2. Se puede apreciar también una mayor orientación a la estabilidad. De 3.87, que la obtenida en flexibilidad de 3.57.

4.1.2 Resultado global del diagnóstico. Los resultados encontrados respecto al total de las áreas a las cuales se les aplicó el cuestionario diagnóstico y que estuvo conformada por 29 personas se describen a continuación:

En involucramiento se obtuvo un puntaje de 3.48, en

consistencia 3.35, adaptabilidad 3.58 y en misión 3.61. Se aprecia una mayor orientación a la flexibilidad con un factor de 3.53 respecto a la estabilidad cuyo factor es de 3.48. En la figura 7 se exhibe el promedio general de los resultados obtenidos.

	Adaptabilidad 3.58	Foco Externo 3.59	Misión 3.61	
<u>Flexibilidad</u> 3.53		Creencias y supuestos		<u>Estabilidad</u> 3.48
	Involucramiento 3.48		Consistencia 3.35	
		Foco Interno 3.41		

Figura 7. Promedio general del resultado global del diagnóstico

En la figura 8 se presenta el promedio global de los resultados en lo que a la dinámica de la organización se refiere y a la orientación de la misma.

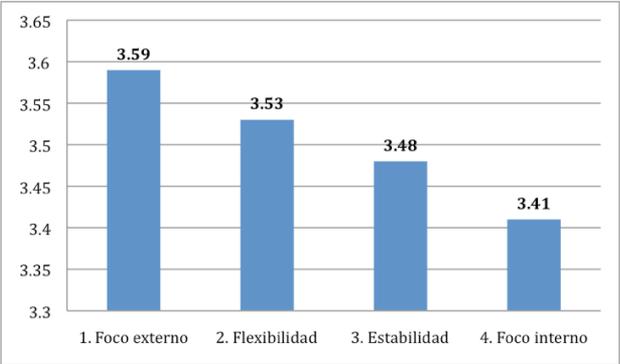


Figura 8. Promedio general de los resultados globales de la dinámica de la organización

Por otra parte, en la figura 9 se presenta el promedio general de los valores de cada una de las dimensiones.

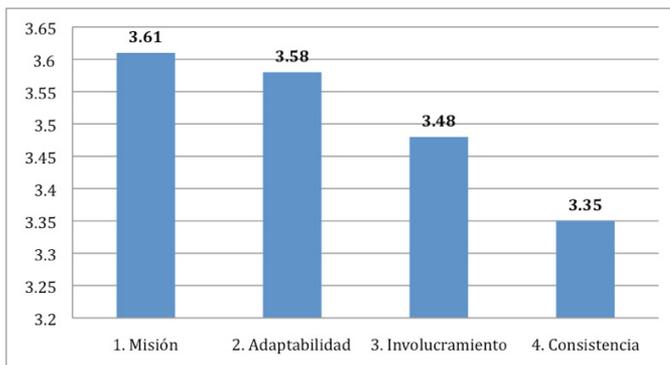


Figura 9. Promedio general de los valores de cada una de las dimensiones

En el análisis y evaluación de cada uno de los factores obtenidos por las dimensiones que han sido ya descritas, así como la dinámica y orientación de la organización se puede inferir que de acuerdo a lo planteado por Denison y considerando que el instrumento utilizado es el propuesto por él con las adaptaciones que ya han sido descritas, se tiene que el desempeño de la organización según la población en estudio muestra una orientación a la adaptabilidad y misión, así como un enfoque externo y flexibilidad.

Según Denison (1997) para que se formule una cultura proactiva de adaptación organizacional, es necesario contar con un sistema de normas y creencias que soporten la capacidad de la organización para poder recibir, interpretar y traducir las señales del entorno en cambios de comportamientos internos que aumenten sus posibilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo. Los resultados obtenidos en el diagnóstico de ASR Industrial muestran que cuentan con un sistema de normas y creencias que dan soporte a la capacidad de adaptación a los procesos instituidos en

la organización. Por otra parte la orientación a la misión, provee significado y un claro propósito a la organización y a sus miembros, guiándolos al logro de los objetivos.

El enfoque externo de la organización es el resultado de los puntajes más altos en adaptabilidad y misión.

En la figura 10 se muestra los resultados comparativos de cada una de las variables o índices de comportamiento según la dimensión analizada.



Figura 10. Resultados comparativos de las variables o índices de la dimensión adaptabilidad

Respecto a la dimensión de adaptabilidad se encontró que la variable con mayor puntaje es la del aprendizaje organizacional en contraste con el enfoque al cliente, seguido de cerca con la creación del cambio.

En la figura 11 se muestra a detalle cada uno de los índices de comportamiento, lo cual servirán de base para la interpretación de los resultados.

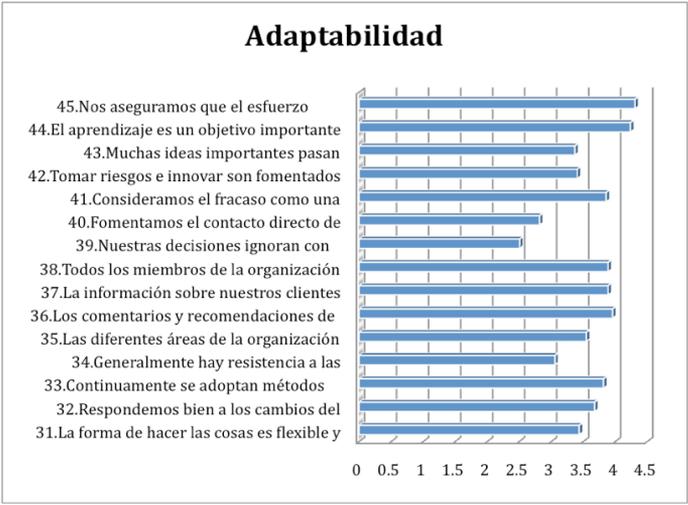


Figura 11. Descripción a detalle de los índices de comportamiento de la adaptabilidad

Se observa un interés en los miembros de la organización por el aprendizaje organizacional, como lo muestran los promedios de las respuestas a las preguntas de la 41 a la 45, en donde al realizar el análisis de las mismas se ve el deseo por parte del personal de asegurarse de que el esfuerzo realizado logre los resultados esperados por la empresa; además consideran el aprendizaje como un objetivo importante en el trabajo cotidiano, y ven el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.

Respecto al enfoque en el cliente que incluye las preguntas de la 36 a la 40, el puntaje más bajo lo obtuvo la pregunta “Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes”, seguida de “Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes”. Siendo las áreas relacionadas al proceso productivo, como son producción, almacén, mantenimiento y calidad debe

existir una orientación y coordinación más directa con cada una de las áreas involucradas para satisfacer los requerimientos del cliente interno.

En lo que a los resultados encontrados en la creación del cambio, los cuales abarcan de la pregunta 31 a la 35, se observa que en la pregunta: “Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios” el puntaje fue el más bajo de esta categoría; sin embargo el mayor puntaje se encontró en la pregunta “Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo”. Siendo ASR Industrial una empresa que tiene adoptada la mejora continua lo anterior es muy común, además que trabajan por procesos.

En el análisis de la variable misión el índice que obtuvo el mayor puntaje fue la dirección e intención estratégica y el de menor la visión. En la figura 12 se muestran los resultados de los índices de comportamiento.

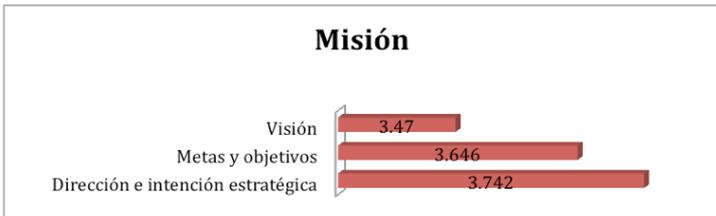


Figura 12. Resultados comparativos de los índices de comportamiento de la misión

En la figura 13 se muestran a detalle cada uno de los índices de comportamiento para facilitar su interpretación.

Misión



Figura 13. Descripción a detalle de los índices de comportamiento de la misión

Iniciando con el análisis de la dirección estratégica que incluye las preguntas de la 46 a la 50 se encontró que el promedio más alto lo tiene la pregunta: “Esta empresa tiene una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo”, seguida de la pregunta: “Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones”. Lo anterior manifiesta la claridad que tiene el personal respecto al significado de la misión o razón de ser de la empresa, y además se

muestra una identificación con la organización al considerar a la misma como un ejemplo para otras industrias del mismo giro, y pone de manifiesto que existe una estrategia que le da dirección y rumbo a la organización. Por otra parte, se encontró que de las preguntas de visión que corresponden de la 56 a la 60, las relacionadas con “Las ideas a corto plazo a menudo comprometen la visión a largo plazo de la organización” y “Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro” son las que obtuvieron un menor puntaje. Lo anterior se puede interpretar que aun cuando les queda clara la misión, no existe una visión compartida respecto al futuro de la organización, pudiendo esto llevar a una inquietud por parte de los empleados y afectar su desempeño.

En consistencia se puede observar en la figura 14 que el mayor puntaje obtenido fue en los valores centrales y el más bajo en el índice de acuerdo, seguido de coordinación e integración.



Figura 14. Resultados comparativos de cada uno de los índices de comportamiento de consistencia

La descripción a detalle de los índices de consistencia se muestra en la figura 15. Respecto a los valores centrales que corresponde de la pregunta 16 a la 20. La respuesta con un mayor puntaje la obtuvo “Existe un código de ética que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos o no debemos

de hacer”, seguida de “Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma en que nos conducimos” e “Ignorar los valores esenciales de la empresa te ocasionará problemas”. Lo anterior se interpreta que existen normas, pautas y valores que guían el comportamiento de los miembros de la organización, y que en un momento determinado el no acatarlos puede ocasionar algún tipo de sanción.

Por otra parte, se encontró que los puntajes más bajos lo obtuvieron las preguntas: “Los jefes de la empresa hacen lo que dicen sobre las actividades a realizar en sus áreas de trabajo” y “Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivo”. Lo anterior puede implicar que no existe una consistencia entre lo que se dice que se debe de hacer y lo que se hace; así mismo el personal no identifica un estilo de dirección unificado o que caracterice a la dirección.

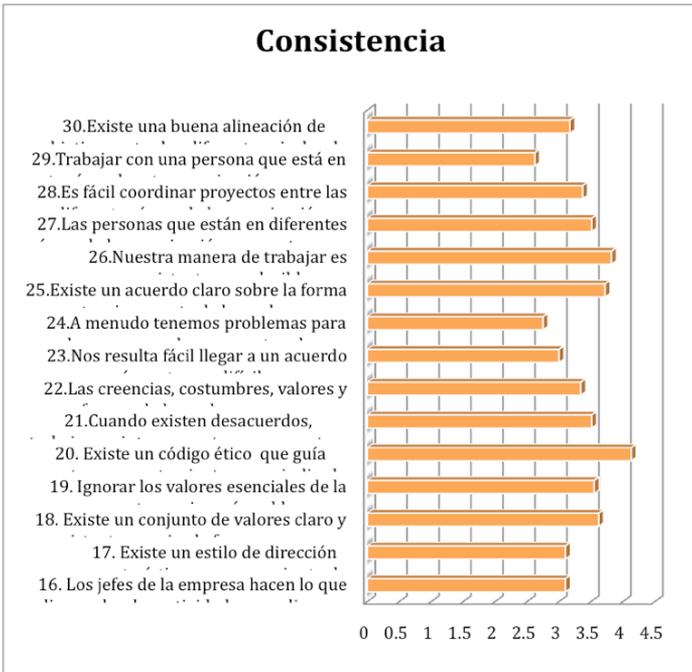


Figura 15. Descripción a detalle de los índices de comportamiento de consistencia

Respecto a la dimensión de involucramiento como se puede observar en la figura 16 el indicador más alto lo obtuvo la orientación al equipo y el más bajo el desarrollo de capacidades, seguido del empoderamiento.

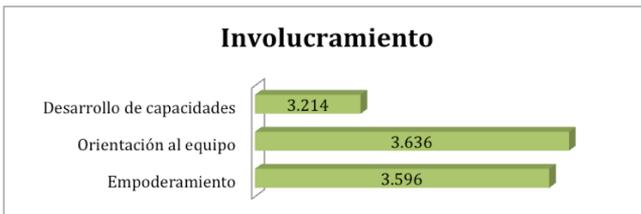


Figura 16. Resultados comparativos de cada uno de los índices de involucramiento

Para una identificación más clara de cada uno de los

índices se muestran en la figura 17 la descripción a detalle de cada uno de ellos.

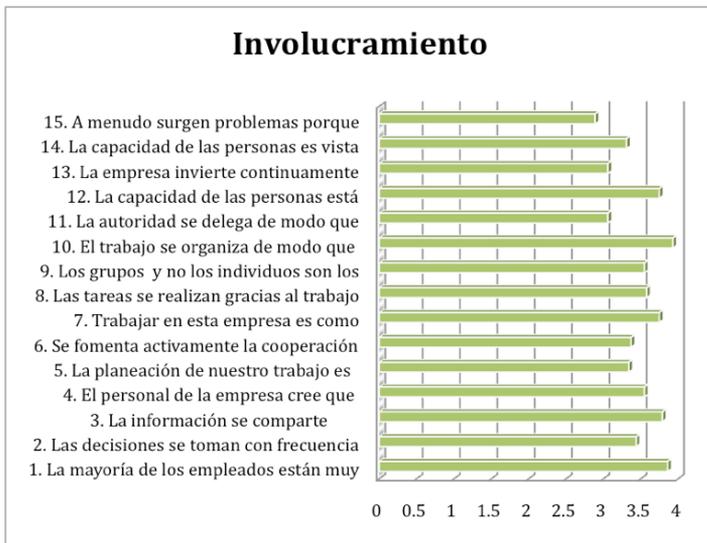


Figura 17. Descripción a detalle de los índices de comportamiento relacionados al involucramiento

En la orientación al equipo que corresponde a las preguntas de la 6 a la 10, el puntaje más alto obtenido fue en la pregunta: “El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización”, seguida de “Trabajar en esta empresa es como formar parte de un equipo”. Lo anterior demuestra que en la empresa se trabaja en equipo y que el personal se siente parte de él. Asimismo existe planeación en el trabajo y el personal considera que su actividad puede tener un impacto positivo.

En relación al empoderamiento el cuestionario incluye las preguntas de la 1 a la 5. El índice o desempeño más alto lo tiene la pregunta: “La mayoría de los empleados están muy comprometidos

con su trabajo”, seguida de cerca por la información se comparte para que esté disponible para todos cuando se necesite”. La más baja fue en la pregunta: “Las decisiones se toman con frecuencia en el lugar en donde se dispone de la información más adecuada”.

En la Tabla 4 se describen los resultados obtenidos por dimensión en cada uno de los enunciados del cuestionario con sus respectivos factores.

Tabla 4.

Resultados obtenidos por dimensión con sus respectivos factores

Dimensión	Factor
Involucramiento	3.48
<i>Empoderamiento</i>	3.39
1. La mayoría de los empleados están muy comprometidos con su trabajo.	3.86
2. Las decisiones se toman con frecuencia en el nivel en donde se dispone de la información más adecuada.	3.44
3. La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.	3.79
4. El personal de la empresa cree que puede tener un impacto positivo en su grupo de trabajo.	3.55
5. La planeación de nuestro trabajo es continua que involucra a todos en cierto grado.	3.34
<i>Orientación al equipo</i>	3.63
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	3.37
7. Trabajar en esta empresa es como formar parte de un equipo.	3.75
8. Las tareas se realizan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan.	3.58
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta compañía.	3.55
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.	3.93
<i>Desarrollo de capacidades</i>	3.21
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	3.06
12. La capacidad de las personas está mejorando constantemente.	3.75
13. La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de sus empleados.	3.06
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja sobre los competidores.	3.31
15. A menudo surgen problemas porque no tenemos las habilidades necesarias para realizar el trabajo.	2.89
<i>Consistencia</i>	3.35
<i>Valores centrales</i>	3.50
16. Los jefes de la empresa hacen lo que dicen sobre las actividades a realizar en su área de trabajo.	3.10
17. Existe un estilo de dirección característicos con un conjunto de prácticas distintivas.	3.10
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.	3.62
19. Ignorar los valores esenciales de la empresa te ocasionará problemas.	3.55
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos o no debemos hacer.	4.13
<i>Acuerdos</i>	3.26

21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	3.51
22. Las creencias, costumbres, valores y formas de hacer las cosas son compartidos por todo el personal de la organización.	3.34
23. Nos resulta fácil llegar a un acuerdo aún en temas difíciles.	3
24. A menudo tenemos problemas para alcanzar acuerdos en asuntos clave.	2.75
25. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta o incorrecta de hacer las cosas.	3.72
<i>Coordinación e integración</i>	<i>3.29</i>
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	3.82
27. Las personas que están en diferentes áreas de la organización comparten una perspectiva en común.	3.51
28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes áreas de la organización.	3.37
29. Trabajar con una persona que está en otra área de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.	2.62
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles de jerárquicos.	3.17
<i>Adaptabilidad</i>	<i>3.58</i>
<i>Creación de cambio</i>	<i>3.57</i>
31. La forma de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	3.44
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.	3.68
33. Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.	3.82
34. Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.	3.06
35. Las diferentes áreas de la organización generalmente cooperan entre sí para introducir cambios.	3.55
<i>Enfoque en el cliente</i>	<i>3.41</i>
36. Los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo conducen a introducir cambios.	3.96
37. La información sobre nuestros clientes influyen en nuestras decisiones.	3.89
38. Todos los miembros de la organización comprenden a fondo los deseos y las necesidades de nuestro entorno.	3.89
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.	2.51
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.	2.82
<i>Aprendizaje organizacional</i>	<i>3.83</i>
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	3.86
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	3.41
43. Muchas ideas importantes pasan desapercibidas.	3.37
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	4.24
45. Nos aseguramos que el esfuerzo realizado logre los resultados esperados por la empresa.	4.31
<i>Misión</i>	<i>3.61</i>
<i>Dirección e intención estratégica</i>	<i>3.74</i>
46. En la organización existe dirección y una orientación a largo plazo.	3.72
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.	4
48. Esta empresa tiene una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.	4.24
49. Esta organización tiene una estrategia clara para el futuro.	3.86
50. No es clara la dirección estratégica de la organización.	2.89
<i>Metas y objetivos</i>	<i>3.64</i>
51. Existe un acuerdo generalizado sobre las metas a cumplir.	4
52. Mi jefe inmediato fija metas ambiciosas pero realistas.	3.24
53. El personal directivo nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	3.41
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	3.86
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	3.72
<i>Visión</i>	<i>3.47</i>
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	3.27
57. Los jefes y gerentes tienen una perspectiva a largo plazo.	3.58
58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen la visión a largo plazo de la organización.	3.20
59. La visión de la organización genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	3.65

4.1.3 Resultados cualitativos del diagnóstico por área clave y gerencia

En la Tabla 5 se muestran los resultados de la entrevista realizada a los puestos clave y gerencia.

Tabla 5.

Resultados de la entrevista realizada a puestos clave y gerencia

Guía de entrevista	Área clave y/o gerencia	Respuesta
1. ¿Qué tanto influyen las creencias, los valores, las costumbres del personal y las formas de hacer las cosas en los resultados de la organización?	Ingeniería	-Si tiene una influencia en los resultados. -Si influye. Se pide compromiso a la gente, ya que la forma de trabajar afecta a los resultados.
	Empaque	-En el ausentismo, puntualidad. Si un operador falta, no se tiene el personal y no se avisa afecta a los costos.
	Producción (Gerencia)	-Mucho. Las formas de hacer las actividades influye en la calidad del producto, errores en la producción y éstos se reflejan en la misma -Si se considera del 1 al 5, la influencia es de 5. Están apegados a valores, toman sus decisiones en base a su educación y en la familia. Hay resultados positivos, aunque no necesariamente si se apegan a sus necesidades.
	Ingeniería y mantenimiento (Gerencia)	-Si influyen bastante los paradigmas para enfrentar los cambios. En la costumbre- la flojera es lo que mayor impide. Si hay una nueva propuesta la opinión general es cómo no hacer las cosas. Si se sabe vender bien la idea de la propuesta para que les sea más fácil, no hay problema. En el caso de las divisiones al presentar una propuesta no se batalla.
	Finanzas (Contralor)	-Si influye- la honestidad, si dicen mentiras, tapan hoyos a base de mentiras. Si hay valores, y se nota en los resultados.
	Gerencia Planta	-Si influye significativamente si la gente cree en lo que está haciendo.

2. ¿Qué tipos de dificultades han encontrado al implantar las estrategias de la organización?	Ingeniería	-Problemas culturales al implantar mejoras, se resisten y han batallado, dificultad de hacer hábito nuevo.
		-Resistencia al cambio, acostumbrado a una forma de realizar las cosas.
	Empaque	-Acostumbrado a hacer algo de cierta manera y cuando se le pide hacerlo de forma diferente hay miedo al cambio.
		-Resistencia al cambio-costumbre de hacerlo de tal manera- dice que lo hace y lo hace de otra manera.
		Hay establecidos procesos, se les da entrenamiento y los dejan de seguir, provocando con ello accidentes, errores en la calidad.
	Producción (Gerencia)	-Resistencia al cambio. Trabajan arduamente con el personal para vender la idea, ya sea que se realice un cambio de golpe o paulatinamente.
	Ingeniería y mantenimiento (Gerencia)	-Las dificultades al implantar las estrategias en la organización es que a nivel corporativo se tarde mucho en tomar decisiones. Cuando se desea hacer algo en la planta se hace, hay que jugar con los recursos, no se tienen recursos disponibles. Hay que jugar con el retorno de la inversión, lo que se propone se tiene que saber en cuanto tiempo se va a recuperar.
	Finanzas (Contralor)	-Resistencia al cambio. En la organización hay cultura de mejora continua, six sigma, kaizen, tarjeta de sugerencia. Se está acostumbrado al cambio continuo, aunque la gente está acostumbrada a hacer las cosas de alguna manera.
	Gerencia Planta	-Las principales dificultades al implantar las estrategias con las barreras de tipo cultural. Según la cultura mexicana no nos gusta que nos obliguen a hacer las cosas. No se da tan fácil que por uno mismo lo haga. Hay que convencer a la gente a través de entrenamiento, pláticas, dando objetivos claros, educando a la gente.

3. ¿La integración de los miembros de la organización permite el logro de los resultados esperados?	Ingeniería	<p>-Si están integrados. Si hay un movimiento por un lado, se siente en el otro.</p> <p>- Sí. Hay comunicación y unión para ir en un solo objetivo.</p> <p>- Si hay integración tanto en lo administrativo como en la gente de piso. Se logra a base de la comunicación y sintonía.</p>
	Empaque	<p>-El trabajo en equipo es necesario, así como la integración con producción, calidad, ingeniería y mantenimiento. Un representante de cada una de las áreas antes descritas está en piso en una caseta para cualquier problemática que se presente.</p>
	Producción (Gerencia)	<p>Sí, la planta es chica. Hay comunicación fluida y rápida. En el personal administrativo es clara y directa. Ayuda a que estén integrados al logro de los objetivos de la planta. La cultura es tratar los problemas en equipo, no hacerlo de manera individual, hay que hacerlo con los involucrados.</p>
	Ingeniería y mantenimiento (Gerencia)	<p>-La integración si permite el logro de los resultados esperados. Todos se integran en equipo. No es difícil trabajar con alguien, independientemente del nivel.</p>
	Finanzas (Contralor)	<p>-Sí. Hay un buen ambiente de trabajo. Comunicación abierta, juntas semanales con el personal administrativo y de piso. Se realizan juntas trimestrales con todo el personal. Se comunican las metas, los logros, resultados, lo que viene.</p> <p>Se tiene una cultura organizacional de no buscar culpables, sino solucionar las cosas, se trabaja en la mejora continua. Hay respeto, no se insulta, se trata bien a los subordinados, trato igual.</p>

	Gerencia Planta	-Sí mediante objetivos y roles claros. Se le define a cada miembro de la organización y se miden. Se logra cohesión del equipo e integración. Se sienten importantes en la función que realizan.
4. ¿La organización se reajusta ante los cambios del contexto? ¿Cómo lo hace?	Ingeniería	-Sí se ajusta a los cambios del entorno. Si se quiere traer producto nuevo, se recibe. Se abre proyecto, etc. -Sí tiene que ajustarse a las condiciones. Si se ocupa reducir costos tienen que hacerlo; esto es en personal, insumos, etc. -Si hay cambios sorpresivos, se busca el logro de objetivos.
	Empaque	-Si hay un empaque nuevo manda ingeniería la información, se modifica, se da aviso al cambio, vía mail o entrenamiento directo en piso. Se avisa antes de empezarlo a trabajar.
	Producción (Gerencia)	-Si de manera flexible y dinámica. Hay que fijar estrategias previas y asignar responsables para realizar los objetivos, y nuevos cambios. Se reúne al personal staff de la planta y se decide. Se buscan estrategias y se asignan responsables para las tareas.
	Ingeniería y mantenimiento (Gerencia)	-Depende del contexto, cuando hay necesidad de acomodar o de reajustar, se hace; cuando hay necesidad de cubrir o se requiere soporte directo, se hace.
	Finanzas (Contralor)	-Sí hay ajustes, como cuando hay diferentes metas de mejora. Si hay una mejora del 5% se espera más y también reducción de costos. Existe una buena remuneración, tanto del personal de piso como de la planta. Los sueldos son atractivos, tanto del personal de piso como de planta. Los sueldos son atractivos en base a los niveles de acuerdo a sus capacidades.

	Gerencia Planta	-Sí. Si la competencia está brava, se establecen nuevos retos a alcanzar y se implantan año con año, y se ajusta mes con mes, hay que ser flexible al cambio.
5. ¿Qué factores económicos, políticos, legales, entre otros, son relevantes para el desempeño de la organización?	Ingeniería	-Normas de seguridad del medio ambiente. Hay que adaptar y cambiar. Si hay algún cambio en la ley, hay que hacer cambios. Si hay recesión le pega. - La economía, el tipo de cambio, aranceles. Si hay apoyo del gobierno. -En lo económico, si hay crisis en Estados Unidos, afecta en la producción, el tipo de cambio, el dólar.
	Empaque	-Económico. En la necesidad de la gente, la gente necesita más dinero para sostener su hogar, si se sale para buscar otro trabajo, crea rotación y hay que volver a entrenar, entrevistar. Básicamente depende de las necesidades de la familia. En la maquila no hay un buen sueldo.
	Producción (Gerencia)	-Factores nacionales y de Estados Unidos. Del comportamiento de la materia prima, paridad del peso contra el dólar. Los legales también influyen, como los aranceles, cambios en la normatividad, cualquier trámite se realiza a través del Shelter. Se tiene injerencia pero no completa. También influye lo dispuesto por la Secretaría del Trabajo, la del Medio Ambiente y la Secretaría de Economía.

Ingeniería y mantenimiento (Gerencia)	-Las cuestiones legales de producción, leyes ambientales, laborales, importaciones, exportaciones, pueden llegar a ser más eficiente o deficiente la operación. Por ejemplo: los impuestos de exportación, en lo que se refiere que se colocan aranceles a diestra y siniestra, se vuelven inoperables las maquilas y no dan los costos. Es estos momentos los costos han estado estables.
Finanzas (Contralor)	-El tipo de cambio. En lo político. Para traer más inversión, tiene que haber más beneficios por parte del gobierno del Estado.
Gerencia Planta	-En lo político están las relaciones internacionales, ya que somos una maquila, los tratados de libre comercio permiten tener preferencias en las materias primas, y exportación de productos. En lo local, si se mejora la infraestructura del parque alienta a los inversionistas. En lo económico, a la gente le gusta ser reconocida económicamente con su salario. Se tiene gente entrenada, la cual ha costado años de entrenamiento y tiene que ser recompensada por su elevado nivel técnico o profesional. A nivel nacional esta maquiladora tiene el promedio de salario más elevado.

Nota. Elaboración propia a partir de la entrevista

Al realizar un análisis de lo anterior se puede observar que existen bastantes puntos en común respecto a lo descrito por el personal clave y a nivel gerencia. Todos ellos coinciden en que existe una marcada influencia de las creencias, los valores, costumbres del personal y las formas de hacer las cosas en los resultados de la organización; afectando a los mismos ya sea de manera positiva o negativa como es el caso del ausentismo o la puntualidad, errores

en la producción, la calidad del producto, influyendo positivamente si la gente cree en lo que está haciendo. Otra cosa que afecta es el paradigma para enfrentar los cambios.

El tipo de dificultades encontradas en la implantación de la estrategia son: la resistencia al cambio dada la costumbre de hacer las cosas de una determinada manera, barreras de tipo cultural como es el sentirse obligado a realizar las cosas, el nivel corporativo se tarde en la toma de decisiones, cuando hay una propuesta por parte de la planta en la que se emplean recursos tiene que haber retorno de inversión y en cuánto tiempo se recupera.

Respecto a la integración de los miembros de la organización, todos ellos coinciden en que existe una integración tanto del personal administrativo como de piso. Lo anterior es debido al trabajo en equipo, a una comunicación fluida y rápida, buen ambiente de trabajo, respeto y trato igual.

Otro aspecto al que hicieron mención es a que se acostumbra a realizar reuniones entre los miembros de la organización para establecer objetivos y roles, así como para evaluar resultados. Hicieron mención a que existe una cultura de trabajo que es la mejora continua, en la que buscan solucionar las cosas y no encontrar culpables.

Se encontró coincidencia en las aportaciones respecto a que la organización se reajusta ante los cambios del contexto y la forma de hacerlo es reducir costos, personal, insumos en caso de ser necesarios ante cambios sorpresivos. Otra forma es de manera flexible y dinámica sobre todo cuando hay una fuerte competencia y se tienen que establecer nuevos retos.

Finalmente, se observa que diversos factores son los que en un momento dado pueden afectar el desempeño de la organización en el logro de sus objetivos, como lo son los factores económicos, el tipo de cambio, recesión, leyes ambientales, leyes laborales, los impuestos de exportación, el comportamiento de la materia prima, entre otros.

Por lo anterior se puede concluir que respecto a las dimensiones analizadas de la cultura organizacional en ASR Industrial, se tiene que en involucramiento existe una falta de compromiso, aun cuando el puntaje del trabajo en equipo salió alto. Respecto a la misión, el personal considera que ésta es clara y le da significado y dirección a su trabajo; sin embargo no existe una visión compartida por los miembros de organización, quizá por falta de información del nivel operativo o simplemente ésta no es compartida con la alta dirección. Respecto a la dimensión de adaptabilidad se encontró que la variable con mayor puntaje es el aprendizaje organizacional, encontrándose en la creación del cambio una gran resistencia, esto debido a que están acostumbrados a realizar las cosas de una determinada manera. En lo que a la consistencia se refiere existe dificultad para llegar a acuerdos en asuntos clave; por otra parte no hay consistencia entre lo que dicen los jefes y lo que deben de hacer. No existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.

Respecto a la entrevista realizada a nivel gerencia y puestos clave se encontró una coincidencia en relación a la resistencia al cambio. Existe una fuerte influencia de creencias y valores en los resultados, también dificultad de implantar estrategias por el tipo de

barreras culturales.

4.2 Propuesta de un modelo de cultura organizacional y alineación estratégica

El modelo que a continuación se muestra es de tipo conceptual, ya que éste es una representación simbólica de las características cualitativas y de las relaciones de los elementos componentes de una situación o proceso. La formulación de este modelo inicia a partir de la enunciación del objetivo general, seguido de los objetivos específicos, alcance, concepto gráfico del modelo, y termina con la descripción de los elementos que lo conforman.

Objetivo general:

Desarrollar habilidades de alto desempeño en ASR Industrial para el fortalecimiento de la cultura organizacional y la estrategia.

Objetivos específicos:

- (a) Promover acciones de liderazgo que faciliten el logro de los objetivos organizacionales.
- (b) Mejorar el desempeño del trabajo en equipo.
- (c) Desarrollar competencias profesionales.
- (d) Promover acciones que faciliten que el propósito, visión y valores sean compartidos por todos los miembros de la organización.
- (e) Alinear la cultura de la organización con la estrategia.
- (f) Evaluar el desarrollo de competencias.

Alcance:

El modelo considera a los tres niveles de gestión organizacional: estratégico, táctico y operacional.

Concepto gráfico del modelo:

La figura 18 muestra el esquema gráfico del modelo de cultura organizacional y alineación estratégica enfocado al desarrollo de alto desempeño. El modelo consta de los siguientes elementos: definir el perfil de la cultura organizacional actual, estrategia organizacional, definir el perfil de la cultura organizacional ideal, ejes rectores, alineación administrativa, líneas de acción, alineación estratégica y desempeño.

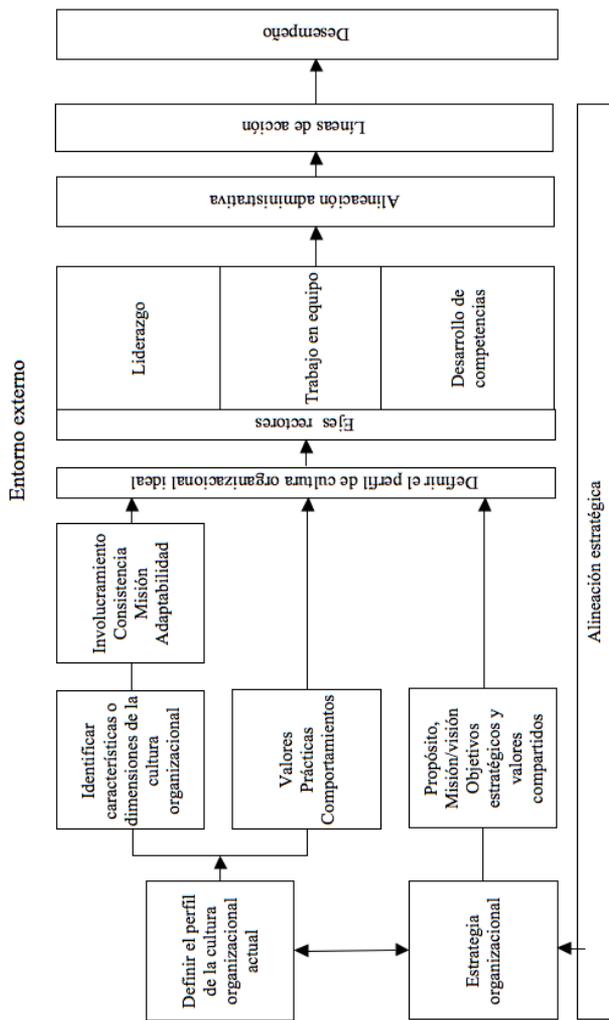


Figura 18. Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica
 Nota: elaboración propia

Descripción de los elementos del modelo

En la Tabla 6 se describen cada uno de los elementos del modelo de cultura organizacional enfocado al desarrollo de alto desempeño.

Tabla 6.

Elementos del modelo de cultura organizacional y alineación estratégica

Elementos	Descripción de los elementos del modelo
Definir el perfil de la cultura organizacional actual	Implica realizar un diagnóstico de la cultura actual, que permita identificar las características de la cultura organizacional.
Estrategia organizacional	Este elemento del modelo proporciona los lineamientos estratégicos que orientan el propósito, la misión/visión, objetivos estratégicos y valores compartidos.
Definir el perfil de la cultura organizacional ideal	En esta etapa se requiere establecer indicadores de lo que se quiere que sea la cultura organizacional.
Ejes rectores	Son aquellas iniciativas claves que contribuirán al desarrollo de alto desempeño. Los ejes rectores son tres: <ul style="list-style-type: none"> ▪ liderazgo. ▪ trabajo en equipo. ▪ desarrollo de competencias
Alineación administrativa	Definida como una condición deseable, en la que las tareas de los miembros de la organización se unen con un propósito común, y sus acciones se integran por completo. Integrada por los ocho conceptos propuestos por Kadhem (2002): <ul style="list-style-type: none"> ▪ responsabilidad alineada. ▪ información enfocada. ▪ capacidades alineadas. ▪ comportamientos alineados. ▪ equipos alineados. ▪ tutoría alineada. ▪ compensaciones alineadas. ▪ alineación total
Líneas de acción	Es el conjunto de actividades mediante las cuales se logrará el objetivo del modelo.
Alineación estratégica	Implica unificar criterios y alinear en cada una de las áreas de la organización la cultura, la estrategia y el desempeño hacia el logro de los objetivos organizacionales.
Entorno externo	Dada la influencia de los factores externos en la estrategia y la cultura éstos deben ser considerados.
Desempeño	El modelo persigue el logro de los objetivos organizacionales, por lo tanto se enfoca a los resultados que se desean lograr con la implantación del mismo.

Nota: elaboración propia

Marco conceptual de los elementos del modelo

A continuación se realiza una descripción conceptual más a detalle de los elementos que conforman el modelo.

- 1. Definir el perfil de la cultura organizacional actual.** Para realizar el diagnóstico del perfil de la cultura es necesario identificar las características o dimensiones de la cultura organizacional, para ello se consideraron las propuestas en la teoría por Denison como lo son el involucramiento, la consistencia, la misión y la adaptabilidad. Para poder identificar las dimensiones se utilizó el instrumento de Denison. Otro aspecto que es necesario identificar como parte de la cultura es lo relacionado con los valores, las prácticas y los comportamientos los cuales definen la manera de hacer las cosas en la organización.
- 2. Estrategia organizacional.** Integrada ésta por el propósito, la misión/visión, y valores compartidos; ayudan a identificar los comportamientos necesarios y a crear un sentido de pertenencia, así como a unificar el rumbo hacia el logro de la implantación de la estrategia para alcanzar los objetivos organizacionales.
- 3. Definir el perfil de la cultura organizacional ideal.** Para definir los indicadores que ayudarán conformar el perfil de la cultura ideal, deberán considerarse las normas de calidad que imperan en empresas del giro de manufactura y que cumplan con estándares que le permitan a la firma mejorar su desempeño y ser más competitiva.
- 4. Ejes rectores.** Como ya se mencionó con anterioridad el modelo

se fundamenta en tres ejes, los cuales se describen a continuación:

- (a) **liderazgo.** El liderazgo es definido por Lussier y Achua (2010) como el proceso en el que los líderes influyen a sus seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio. En el mismo sentido Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) lo definen como una relación de influencia entre líderes y seguidores que en conjunto se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos. Al comparar las definiciones de los autores se puede observar que en la segunda se hace referencia a los esfuerzos compartidos, lo anterior significa que los líderes deben esforzarse por crear una visión que refleje las aspiraciones y preocupaciones de sus seguidores; creando así una sinergia que los impulse y los mueva hacia el logro de las metas de la organización.
- (b) **trabajo en equipo.** El trabajo en equipo implica la capacidad de colaborar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos (Alles, 2004). Por otra parte, Bernal y Sierra (2008) mencionan que estudios recientes indican que las empresas en las que se desarrolla de manera adecuada el trabajo en equipo se realizan las actividades de forma más eficaz, con menores niveles de estrés en las personas, se aportan más ideas y se genera mayor compromiso para lograr los objetivos organizacionales. Con lo antes descrito se puede inferir que el papel del líder es relevante para poder lograr la colaboración de los equipos de trabajo.

(c) desarrollo de competencias. Las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo (Alles, 2004). El desarrollar competencias en el personal contribuye en que este realice mejor su trabajo, tenga una mayor productividad y contribuye a la competitividad de la organización.

5. Alineación administrativa. Como ya se mencionó anteriormente para que se dé lugar a la alineación administrativa dentro de la empresa es necesario considerar los conceptos propuestos por Kadhem (2002):

(a) responsabilidad alineada. Significa que es la responsabilidad de una posición, ésta incluye a la persona que la ocupa y a quienes tiene a su cargo directamente. Lo anterior requiere encontrar los factores críticos de los resultados para cada una de las posiciones, ya que es la clave para aclarar la responsabilidad.

(b) información enfocada. Se refiere a aquella que es exacta, oportuna y pertinente. A este respecto Khadem (2002) sugiere que esta debe presentarse en tres informes de una página: informe de enfoque, informe de retroalimentación y el informe de administración. El primero ellos contiene los factores críticos de éxito de una posición, junto con el estado actual del funcionamiento y tres niveles de objetivos: mínimo, satisfactorio y sobresaliente; el segundo, destaca las buenas y malas

noticias del informe de enfoque: los factores críticos de éxito que se desarrollaron más que satisfactoriamente y aquellos que estuvieron por debajo del nivel mínimo; y el último informe es un resumen preciso del desempeño de la gente que está a su cargo.

- (c) **capacidades alineadas.** Las capacidades alineadas están relacionadas con las competencias individuales, la aceptación de responsabilidades y el aumento de capacidades. El desarrollo de capacidades deberá ser manejada de manera individual, dado que la persona asume la responsabilidad de su propio desarrollo; sin embargo, el líder es el responsable de capacitarlo y apoyarlo.
- (d) **comportamientos alineados.** Implica definir las características culturales que pueden ayudar a tener éxito como lo son la transparencia, la responsabilidad, la cooperación, el trabajo en equipo, entre otros. Requiere también eliminar los hábitos negativos que afecten el desempeño de la organización.
- (e) **equipos alineados.** Requiere que los equipos de trabajo formulen planes con un enfoque ascendente en donde aplican el modelo de aprendizaje: consulta, acción y revisión. Lo anterior llevará a nuevos niveles de efectividad y creatividad.

El objetivo de los equipos alineados es proporcionar la ayuda que su jefe o líder necesita para a obtener éxito.

- (f) **tutoría alineada.** El individuo recibe el aliento y el

apoyo sostenidos que necesita para obtener éxito. El jefe o gerente debe de proporcionar un espacio en donde se escuchen las iniciativas individuales o las problemáticas planteadas.

Este tipo de tutorías da al líder la oportunidad de inspirar, animar y presentar los desafíos que la persona necesite.

(g) compensaciones alineadas. Se requiere que las compensaciones estén alineadas con las contribuciones al trabajo en equipo, contribuciones a la cultura (alinear el comportamiento con los valores y la influencia en los demás para que fueran congruentes con los valores), contribuciones a los resultados (requiere el establecimiento de indicadores de desempeño), y las contribuciones al desarrollo (demostrar su compromiso en la mejora de su competencia y en la mejora de la competencia de las personas a su cargo).

(h) alineación total. Implica que la visión de la organización este alineada con las necesidades de la comunidad local, nacional e incluso a nivel mundial; de tal manera que las acciones que se realicen en la empresa contribuyan de manera favorable en esas comunidades.

6. Líneas de acción

A continuación se presentan los objetivos a lograr por el modelo y las acciones que se tienen que realizar para el cumplimiento de los mismos.

Tabla 7

Acciones de liderazgo

Objetivo:
Promover acciones de liderazgo que faciliten el logro de objetivos organizacionales
Acciones:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un diagnóstico para identificar los estilos de liderazgo que prevalecen en la organización 2. Definir el perfil del liderazgo para la organización. 3. Ofrecer un taller de liderazgo estratégico y administración del cambio.

Tabla 8

Mejora del desempeño organizacional

Objetivo:
Mejorar el desempeño del trabajo en equipo.
Acciones:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer un taller sobre la importancia del trabajo en equipo en la organización. 2. Establecer los lineamientos de operación del trabajo en equipo. 3. Definir indicadores de desempeño para los equipos de trabajo.

Tabla 9

Desarrollo de competencias

Objetivo:
Desarrollar competencias profesionales.
Acciones:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir las competencias profesionales requeridas para cada uno de los niveles de gestión. 2. Detectar las necesidades de capacitación. 3. Ofrecer un curso-taller en base a las necesidades detectadas.

Tabla 10

Acciones que faciliten el propósito, visión y valores

Objetivo:
Promover acciones que faciliten que el propósito, visión y valores sean compartidos por todos los miembros de la organización.
Acciones:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar espacios de reflexión sobre el significado e importancia del propósito, visión y valores de la organización. 2. Elaborar un programa para facultar a los empleados para actuar en el logro de la visión de la organización.

Tabla 11

Alineación de la cultura con la estrategia

Objetivo:
Alinear la cultura de la organización con la estrategia.
Acciones:
1. Ofrecer un taller en donde se integren los ocho conceptos de la alineación

Tabla 12

Evaluación del desarrollo de competencias

Objetivo:
Evaluar el desarrollo de competencias.
Acciones:
1. Definir indicadores que permitan evaluar el desarrollo de competencias.
2. Elaborar un programa de retroalimentación del desempeño.

- 7. Alineación estratégica.** En el modelo propuesto se puede apreciar que la alineación estratégica se está dando de manera transversal desde la estrategia organizacional en donde el propósito, misión y valores deben ser compartidos por los diferentes niveles de la organización; éstos a su vez deben permear a la cultura organizacional en donde se definan los elementos de la misma y los comportamientos esperados, y a través de los ejes rectores establecidos, la alineación administrativa y la líneas de acción propuestas; se esperan ciertos resultados o desempeños de mayor impacto para la empresa.
- 8. Entorno externo.** Los factores económicos, políticos, legales, la competencia, las políticas gubernamentales, entre otros, tienen una influencia en las decisiones que tome la empresa y que afecta a la estrategia, a las creencias y valores. Por lo anterior deben ser considerados en el análisis tal como lo demostró el

diagnóstico realizado a la maquiladora de exportación.

- 9. Desempeño.** El desempeño de la organización es el resultado de la cultura implantada en la empresa y el cómo está alineada a la estrategia de la firma. La orientación a los resultados implica establecer un sistema de medición con el fin de evaluar el desempeño en los diferentes niveles de gestión de la organización. El indicador va a estar relacionado con los resultados individuales, con los resultados de las personas a su cargo (equipo de trabajo) y con los resultados de las personas con las que ejerce influencia (organización).

4.3 Discusión

Considerando lo que establece Denison (1997) y la literatura antes descrita, la empresa en estudio según la muestra de informantes analizada, presentó las siguientes características en lo que a dimensiones o elementos culturales se refiere: una mayor orientación a la misión y adaptabilidad, seguida de involucramiento y consistencia. Lo anterior demuestra que la organización tiene un claro propósito de lo que ésta representa dando una orientación a sus miembros hacia el logro de los objetivos propuestos; sin embargo, cabe aclarar que es importante que la visión de la misma sea conocida y compartida por todos. Asimismo, la adaptabilidad significa que la empresa está respondiendo a las demandas del entorno externo e interno.

Los resultados presentados en involucramiento y consistencia demuestran que hace falta trabajar en la alineación entre el compromiso de las personas y la consistencia de las acciones para mejorar el desempeño de la organización.

La limitación principal de este estudio es la muestra, puesto que se pretendía aplicar el instrumento a un mayor número de informantes de tal manera que ésta fuese más representativa de las características culturales que conforman a la empresa en estudio. Sin embargo esto no fue posible, aun así los resultados del estudio establecen un punto de partida para posteriores investigaciones y permitieron identificar los elementos culturales.

El instrumento de Denison, no considera una serie de indicadores que permitan evaluar el desempeño de la organización en lo que se refiere a desperdicios, ausentismos, rotación de personal, producción, retorno de la inversión, entre otros. Cabe resaltar sin embargo, que sí es útil como referencia para evaluar el desempeño de sus miembros. Entre más alto es el promedio de cada uno de los índices que conforman cada dimensión; se puede inferir que la empresa será más eficiente en el logro de sus metas. Por otra parte, es importante retomar la reflexión de Martínez (2010) en su estudio empírico en donde hace referencia que en los estudios adelantados por Denison y sus seguidores, éstos están asignando una causalidad entre la cultura y el desempeño organizacional; siendo que los estudios mostrados son de carácter exploratorio y a partir de estudios longitudinales parciales, que en un momento determinado se desconoce si algún rasgo de la cultura cause determinado desempeño.

Una interesante aportación que hay que hay que considerar para futuras investigaciones en relación a la cultura y desempeño, es agregar preguntas en donde se examinen diferentes indicadores para medir el desempeño de la organización, y a la vez establecer la

relación existente entre ellos y la cultura organizacional. Lo anterior se pudo observar en el estudio realizado por Gómez y Ricardo (2012) en donde después de los 60 reactivos que conformaban el instrumento de Denison agregaron preguntas relacionadas en este caso específico con indicadores de innovación.

Por otra parte, las conclusiones del estudio que presentan Gomez y Ricardo (2013) demuestran que los perfiles de cultura organizacional de los diversos sectores son bastante parecidos, y en lo que a nivel de sesgos se refiere las relaciones se observaron en flexibilidad y foco externo. Lo cual comparándolo con la empresa en estudio se puede apreciar una mayor orientación a la flexibilidad y foco externo. Lo anterior corrobora lo mencionado por los autores antes citados.

Respecto a la metodología establecida en el presente estudio, específicamente a la creación de un modelo que facilitara por un lado la realización del diagnóstico de cultura organizacional y por el otro, la alineación entre la cultura, la estrategia, y el desempeño; se puede observar que Aguilar (2006) al realizar su investigación también se percató de la necesidad de desarrollar una metodología que facilitara tanto el diagnóstico como la gestión de la cultura organizacional, nada más que a diferencia del estudio realizado a ASR Industrial, ahí si se permitió la participación de todos los sujetos involucrados.

En otro de los estudios empíricos mostrados en el presente trabajo se encontró que el tipo de cultura que predomina en una empresa del giro de hospital es la jerárquica, seguida por una cultura de mercado, en tercer lugar la de clan, y por último la

adhocrática. Villarreal et al. (2012) reafirma que estos resultados son los esperados por una organización madura. Sin embargo, aunque el modelo cultural utilizado para realizar el diagnóstico en la empresa de manufactura en estudio no es el mismo, se puede inferir que esta es una empresa joven debido a la antigüedad que ésta tiene en el mercado de Ciudad Obregón, no ha así en la casa matriz. También se encontró en los resultados presentados que ASR Industrial tiene un promedio alto en lo que al foco externo se refiere.

En los resultados de carácter cualitativo, esto es de la entrevista realizada a los puestos clave y gerencia, se tiene que existe una influencia marcada de los valores, las costumbres del personal y las formas de hacer las cosas en los resultados de la organización. En las dificultades para implantar la estrategia hay un énfasis en la resistencia al cambio, y se encontró que los miembros de la empresa se encuentran integrados y que forman equipos de trabajo entre las diferentes áreas. Al comparar los dos tipos de resultados, tanto los cualitativos como cuantitativos existen bastantes puntos en común entre el personal operario y puestos clave y gerencia. También se manifiesta un enfoque externo dado que consideran que la organización se ve afectada por el entorno, además que se debe reajustar a ellos.

Los resultados de este estudio tienen una contribución con la teoría de la cultura organizacional al presentar un parteaguas entre los diferentes estudios empíricos realizados sobre cultura organizacional y el desempeño; sin embargo ninguno de ellos trata de alinear la estrategia, la cultura y el desempeño.

Se puede también reafirmar lo mencionado por Carleton y

Linebery (2004) que para que exista una alineación organizacional es necesario la compatibilidad entre la estrategia y la cultura. Por otra parte, Alva (2011) hace referencia a que alinear la cultura es muy importante, sin embargo no es urgente, ya que pocas empresas lo logran; y una razón de ello es la resistencia al cambio y que ésta es directamente proporcional al nivel jerárquico que se tiene; mientras más alto se está en el organigrama, mayor será la resistencia que genera. Esto lo podemos comparar con los resultados del estudio, en donde se marca una incidencia en el mismo.

También en el marco teórico se hizo referencia al término de alineación administrativa, y tal como lo menciona Khadhem (2002) es una condición deseable, en donde las tareas de las personas se unen con un propósito en común y sus líneas de acción se integran por completo. Esto lleva a reflexionar que no es posible lograr una alineación entre la estrategia, la cultura y el desempeño si no se dan las condiciones deseables desde el punto de vista administrativo. Comparando el modelo propuesto de cultura organizacional y alineación estratégica con los modelos teóricos analizados, se puede observar que ninguno de ellos presenta de manera integral la estrategia, la cultura y los ejes rectores alineados tanto de manera administrativa como estratégica, y con sus respectivas líneas de acción orientadas a lograr el desarrollo de habilidades de alto desempeño en los diferentes niveles de la organización.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se muestran las conclusiones y recomendaciones de los resultados de la presente investigación. Los mismos demuestran la factibilidad de la implantación del modelo propuesto.

5.1 Conclusiones

El objetivo de la presente investigación se cumplió dado que se diseñó un modelo de cultura organizacional y alineación estratégica a la maquiladora de exportación enfocado al desarrollo de alto desempeño.

Los resultados obtenidos en el presente estudio muestran por un lado, que el contar con un modelo como el antes descrito facilita la gestión para determinar el tipo de cultura que prevalece en la organización; asimismo permite sentar las bases para definir el perfil ideal o deseado por la empresa y a partir de ahí presentar una propuesta de mejora. Con esto se afirma lo que menciona Barroso (2012) que los modelos culturales tratan de sistematizar la cultura de un determinado sector, sea esta social, cultural o étnico.

Por otro lado, los resultados de la investigación mostraron que es factible estudiar las relaciones entre la cultura y un conjunto de variables representativas del desempeño organizacional.

En los estudios empíricos realizados sobre cultura y desempeño organizacional descritos con anterioridad, el tipo de cultura que ha tenido una mayor puntuación promedio en la

empresa del giro de manufactura ha sido en misión, seguida de involucramiento, consistencia y adaptabilidad. Sin embargo, si lo comparamos con los resultados obtenidos en ASR Industrial se puede observar que el orden va del mayor puntaje al menor en misión, adaptabilidad, involucramiento y consistencia

En lo relativo a lo descrito en la teoría de cultura organizacional se corrobora por un lado lo definido por Newstrom (2007) que la cultura organizacional puede ser creada en forma deliberada por sus miembros clave o puede evolucionar con el paso del tiempo. Por lo que esto permite reafirmar una vez más que la cultura puede ser adaptada a los requerimientos de la organización y por supuesto, establecer las bases para que se den determinados comportamientos que mejoren el desempeño de la empresa. También hay que considerar que cualquier cambio en los mismos va a provocar una resistencia al cambio; tal como lo muestran los resultados de tipo cualitativo descritos con anterioridad.

Abordando la relación entre estrategia, cultura y desempeño estas no pueden tomarse de manera separada, dado que debe de haber una alineación entre ellas. Sería ilógico pensar en lograr los objetivos de la organización tomando estos elementos de manera aislada; por lo contrario debe haber una consistencia entre los conceptos antes descritos.

Para conocer si hay una alineación entre los tres elementos hay que evaluar el desempeño y el logro de los objetivos de la organización; así como ver que tanto la estrategia está influyendo en el desarrollo de la empresa.

Con lo antes descrito se puede afirmar que la propuesta

presentada realiza por una parte una contribución a la teoría relacionada a la cultura organizacional y a la alineación estratégica, que aunque hay contribuciones al respecto, no existe un modelo con estas características; por otro lado, a la empresa en estudio le permitirá definir un perfil de cultura ideal y contar líneas de acción para mejorar el desempeño.

5.2 Recomendaciones

Entre las recomendaciones que se presentan para ser consideradas por la empresa de manufactura de exportación, se tienen las siguientes:

Llevar al establecimiento de un perfil de cultura ideal elevando el promedio de las dimensiones de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión; así como también los índices de cada uno de ellos, como lo son: empoderamiento, orientación al equipo, desarrollo de capacidades, valores centrales, acuerdos, creación de cambio, enfoque en el cliente, aprendizaje organizacional, dirección e intención estratégica, metas y objetivos, y la visión.

Implantar el modelo propuesto de cultura organizacional enfocado al desarrollo de alto desempeño para ASR Industrial Obregón y hacer evaluaciones de los resultados logrados con la institucionalización del mismo.

Realizar estudios considerando otros modelos culturales como lo son el de Hofstede, Hofstede y Minkov (2010) en donde las dimensiones culturales que se analizan son la distancia del poder, el individualismo contra el colectivismo, masculinidad y feminidad, la evitación de la incertidumbre, indulgencia versus la moderación

como una dimensión social. Esto permitiría establecer los perfiles culturales tanto de la planta ASR Industrial Obregón y comparar contra otras que permanecen en otros países del mismo corporativo. Por otra parte, se podría utilizar el instrumento de Cameron y Quinn (2011) para identificar los tipos de cultura organizacional que prevalecen ya sea de tipo: clan, adhocracia, jerarquizada y mercado.

Otro de los estudios que se pueden realizar serían los relacionados con los ritos, rituales y ceremonias, los cuales ayudarían a identificar qué es lo que mantiene unido al grupo, cuales son las creencias y valores que predominan.

También se pueden estudiar los símbolos y lemas que hacen que la empresa tenga una identidad tanto para los empleados como hacia afuera, esto es una proyección de su imagen. El investigar los mitos e historias de los líderes y fundadores servirían para motivar a los individuos hacia el logro de las metas de la organización.

Para aquellos investigadores que deseen realizar estudios sobre cultura organizacional es importante que al realizar el diagnóstico, sobre todo al aplicar el cuestionario que se desee utilizar, se dé una explicación del mismo y estar pendiente para cualquier duda que pueda surgir al momento de dar respuesta por los informantes.

Por otra parte, una vez que se tengan los resultados del diagnóstico es necesario realizar una presentación ante los directivos, así como presentar una propuesta de intervención y/o en su caso de mejora.

Una vez que se tenga definida el tipo de cultura que desea la organización y sobre todo que exista una alineación entre la

estrategia, la cultura y el desempeño; es necesario crear programas de comunicación, capacitación, socialización e interiorización de los nuevos valores, pautas culturales, normas, desempeños, modelos de gestión, entre otros, que permitan crear un sistema holístico de comportamientos entre los miembros de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Abravanel, H. & Allaire, Y. & Firsirotu, M. & Hobbs, B. & Poupart, R. & Simard, J.-J. (1992). *Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Colombia: Legis Editores, S.A
- Aguilar Edwards, A. (2006). El diagnóstico de “La cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Media Journal*, otoño, p.0. Recuperado de: http://gmje.mty.itesm.mx/a_aguilar.htm
- Aktouf, O. (2002). El simbolismo y la “cultura organizacional”. De los abusos conceptuales a las lecciones del campo. *ADMINISTER Universidad EAFIT*. Julio-diciembre. 63-93. Recuperado de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/673/599#.VHxfKjGG8uE>
- Alles, M. (2004). *Gestión por competencias. El diccionario*. Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Almaraz Alvarado, A. (1998). Tendencias de especialización maquiladora: implicaciones de la configuración socio-técnica en Nogales, Sonora. *Región y Sociedad*, IX (16), 107-131. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10201604>
- Anuario Estadístico Municipal de Cajeme Edición 2009. 2009-2012 Cajeme un Gobierno Ciudadano. Dirección de Programación y Presupuesto. Recuperado el 3 de octubre de 2012 de: <http://www.cdobregon.gob.mx/transparencia/Documentos/TESORERIA/AE2009.pdf>
- Alva, S. (2011). *Empresa admirada: la receta*. México: LID Editorial Mexicana.
- Arciniega Arce, R. S. (2013). Culturas organizacionales en empresas de la región Toluca-Lerma, Estado de México. *El Cotidiano*, (182), noviembre-diciembre, 63-74. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32529942007>
- Ávila, M.F. (2000). *Tácticas para la negociación internacional. Las diferencias culturales*. México: Trillas.
- Barba Álvarez, A. & Solís Pérez, P.C. (1997). *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*. México: Vertiente editorial, S.A. de C.V.
- Barreto, L.M. & Bonilla, M.V. (2011). *Perfil cultural y desempeño*

- organizacional en la empresa ecocapital internacional*, S.A.E.S.P. (Tesis especialización, Universidad de la Sabana). Recuperada de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/171/1/Ligia%20Marcela%20Barreto%20Pardo.pdf>
- Barroso, J. (2012). Teoría de modelos culturales. Una herramienta de análisis cultural. VII Congreso Portugués de Sociología. Recuperado el 29 de julio de 2014 de http://www.aps.pt/vii_congresso/papers/finais/PAP0410_ed.pdf
- Bendesky, L., Garza, E. d. I., Melgoza, J. & Salas, C. (2004). La industria maquiladora de exportación en México: mitos, realidades y crisis. *Estudios Sociológicos*, XXII (2) 283-314. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59806502>
- Bernal Torres, C.A & Sierra Arango, H.D. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Bernardez, M. (2006). *Tecnología del desempeño humano*. Estados Unidos de América: Author House.
- Bonavia, T. & Prado Gasco, V.J & Barberá Tomás, D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial de Denison Organizational Culture Survey. *Phicotema*. 633-638. Recuperado de: <http://www.psicothema.com/pdf/3683.pdf>
- Calderón Hernández, G., Cuartas Castaño, J. & Álvarez Giraldo, C. M. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *INNOVAR*. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 19(35) 151-166. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81819026011>
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing value framework*. United States of America: Josey Bass
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosis and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Third edition. San Francisco, CA: Jossey-bass.
- Cantú Delgado, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. 4^aed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Carrillo, J. (2007). La industria maquiladora en México: ¿evolución o agotamiento? *Revista Comercio exterior*, 57(8), 668-

681. Recuperado de: <http://colef.net/ApWp-JCarrillo/wp-content/uploads/2012/04/PU315.pdf>
- Carleton, J.R. & Lineberry, C.(2004). *Achieving Post-Merger Success.A Stakeholder’s Guide to Cultural Due Diligence, Assessment, and Integration*. United States of America: Pfeiffer.
- Castrejón, C. y López, A. (2011). *Multiculturalismo y mercados. Pásele Marchanta*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011f/1131/indice.htm>
- Centty, D.B. (2010). *Manual metodológico para el investigador científico*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2010e/816/
- Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera y de Exportación,A.C. Recuperado el 30 de octubre de 2012 de <http://www.cnimme.index.org.mx/index.php?p=LaMaquila/antecedentes&title=Antecedentes%20La%20maquila>
- Dávila, A. & Martínez, N.H. (2009). *Cultura en las organizaciones latinas. Elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales*. México: Siglo XXI editores, S.A. de C.V.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Denison Consulting (2013). *Getting Started with your Denison Organizational Culture Survey Results*, p.6. Recuperado el 20 de septiembre de 2013 de: http://www.denisonconsulting.com/docs/CultureGettingStarted/Culture_Getting_Started.htm
- Denison, D. (1997). *Corporate culture and organizational effectiveness*. United States of America: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N. & Lief, C. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.
- Díaz González, E. (2009). Mercado de trabajo e industria maquiladora en Sonora y la frontera norte. *Región y Sociedad*.21(44), 43-70. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=10204402>

- Flores Varela, R. (2006). Sonora: sistema regional de innovación y las capacidades tecnológicas y productivas locales. I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación CTS+I. Recuperado el 20 de noviembre de 2012 de:
<http://www.oei.es/memoriasctsi/mesa13/m13p08.pdf>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. (1ªed.) México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Franklin Fincowsky, E.B. & Krieger, M.J. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- García Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1) 163-174. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64750112>
- Garza Toledo, E. d. l. (2005). Modelos de producción en el sector maquilador: tecnología, organización del trabajo y relaciones laborales. *Contaduría y Administración*, (215) 91-124. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39521506>
- Gibson, J.L., & Ivancevich, J.M & Donnelly, J.H. (2003). *Las organizaciones: comportamiento, estructura y proceso*. Décima edición. México: McGraw Hill-Interamericana
- Gómez Vega, M. C. (2004). El desarrollo de la industria de la maquila en México. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 35(138) 57-83. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11825948004>
- Gómez Roldán, I. & Ricardo Bray, R.G.(2012). Cultura organizacional: aproximación sectorial en Bogotá. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XX (2) Diciembre-Sin mes, 19-41. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90925810005>
- Grinnell, R.M. (1997). *Social work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches* (5ªed). Itaca: E.E. Peacock Publishers
- Guerra-López, I. (2007). *Evaluación y mejora continua: conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*. Estados Unidos de América: Author House.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*

- (6ªed). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Hatum, A. (2009). *Alineando la organización. Estrategia y práctica de recursos humanos para managers*. Argentina: Ediciones Granica, S.A. de C.V.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 50(3).
- Hellriegel, D. & Jackson, S. & Slocum, J. (2005). *Administración: un enfoque basado en competencias*. 10ªed. México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. (12ªed.) México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Hernández Sampiere, R., Fernández-Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ªed.) México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3ªed. United States of America: McGraw-Hill
- Info Cajeme (2011). Se agrupan maquilas del sur de Sonora. Recuperada el 15 de octubre de 2012 de: <http://www.infocajeme.com/noticias.php?id=15287>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos económicos 2009. Recuperado el 27 de junio de 2014 de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf
- Janesick, V. (1998). *Stretching: Exercises for qualitative researchers*. Thousand Oaks, CA, E.E.U.U.: Sage
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. (5ªed.) México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). *Como utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Kast, F. & Rosenzweig, J. (1979). *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*. México: Libros McGraw-Hill de México, S.A. de C.V.
- Kaufman, R. (2004). *Planificación Mega: herramientas prácticas para el éxito organizacional*. Castelo de la Plana:

Publicaciones de la universidad Jaume.

- Kerlinger, F. & Lee, H.(2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales.* (4ªed.) México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Khadem, R. (2002). *Alineación total. Cómo convertir la visión de la empresa en realidad.* México: Editorial Norma.
- Kono, T. (1992). *Long- range Planning of Japanese Corporation.* Berlin: De Gruyter.
- Kotter, J.P. & Heskett,J.L.(1992). *Corporate culture and performance.* United States of America: The Free Press.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones una introducción al comportamiento organizacional.* (1ªed.) Brasil: Pearson Educación.
- Lara, B., Velásquez, L. & Rodríguez, L. I. (2007). Especialización económica en Sonora. Características y retos al inicio del nuevo milenio. *Región y Sociedad*, XIX (sin mes) 27-49. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10209902>
- Lussier, R. & Achua,C. (2010). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.* (4ªed.) México: Cengage Learning Editores,S.A.de C.V.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional.* (11ªed.) México: McGraw-Hill Interamericana.
- McDaniel, C. & Gates, R. (2011). *Investigación de mercados.* (8ªed.) México: Cengage Learning Editores,S.A. de C.V.
- Magazinemx (2007). Operan en Sonora 200 industrias maquiladoras. Recuperado el 10 de octubre de 2012 de: <http://www.magazinemx.com/bj/articulos/articulos.php?art=5693>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados.* (5ªed.) México: Pearson Educación de México, S. A. de C.V.
- Martín, J. (2002). *Organizational Culture. Mapping the Terrain.* CA: Thousand Oaks, Sage.
- Martínez Avella, M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23(40) 163-190. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20514982007>
- Martinez Ramos, P., Ollivier Fierro, J. & Escobedo Cisneros, H.

- (2013). Relación entre la cultura organizacional y el desempeño de la organización: Un estudio en empresas maquiladoras de la ciudad de Chihuahua. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, Enero-abril 77-100. Consultado de <http://revistarecai.mx/index.php/recai/article/view/28/37>
- Mintzberg, H. & Quinn, J.B. & Voyer, J.(1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y caso*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Mintzberg, H. & Ahlstrand, B. & Lampel, J.(1999). *Safari a la estrategia*. Argentina: Granica
- Montealegre González, J. V. & Calderón Hernández, G. (2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional: Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(29) enero-junio, 49-69. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802904>
- Münch, L. & Ángeles, E.(2009). *Métodos y técnicas de investigación*. (4aed.) México: Trillas.
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional enfoque y proceso administrativo*. (1^{era}ed.) México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Nelson, D. & Quick, J. (2013). *CORG. Comportamiento organizacional*. 3^aed. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. (12^aed.) México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Ollarves Levison, Y. (2006). Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior. *Investigación y Postgrado*, 21(1) 125-151. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65821106>
- Ollivier Fierro, J.O. (2007). Proveeduría Nacional de la Industria Maquiladora en México un reto tecnológico. *Frontera Norte*. Vol.19. pp 191-217. Recuperado el 22 de noviembre de 2012 de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/136/13603807.pdf>
- Otero, H. (2005). Alineación estratégica y cuadro de mando integral

- (CMI). Recuperado el 20 de septiembre de 2013 de: <http://torouno.files.wordpress.com/2007/12/alineacion-estrategica-y-cuadro-de-mando.pdf>
- Parque Industrial de Ciudad Obregón (2012). ParqueIndustrial.com, 2012. Recuperado el 28 de octubre de 2012 de: <http://www.parqueindustrialobregon.com/localizacion.php>
- Porter, M. (2004). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental, S.A.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. (1aed.) Argentina: Editorial DIRCOM
- Robbins, S. (2002). *Essentials of Organizational Behavior*. 7thedition. United States of America: Prentice Hall.
- Rodríguez Garay, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, Junio-Sin mes, 67-92.
- Rodríguez Mansilla, D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. (6ªed.) México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.
- Rojas Crotte, I.R.(2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. *Tiempo de Educar*. 12 (24) Julio-diciembre, 277-297. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31121089006>
- Romero Roaro, S. (2009). *La cultura organizacional como valor empresarial*. (1ª ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Sánchez, J. C., Tejero, B., Yurrebaso, A. & Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3) 374-397. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62310304>
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and leadership*. 4thedition. United States of America: John Wiley & Son, Inc.
- Siliceo, A. & Casares, D. & González, J.(1999). México: McGraw-Hill Interamericana Editores,S.A. de C.V.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis, *Administrative Science Quaterly*, 28, 339-358.
- Thompson, A. & Strickland,A. & Gamble, J.(2008). *Administración Estratégica. Teoría y casos*.(15ªed.) India: McGraw Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Tosti, D. T. & Jackson, S. F. (1987). *Organizational Alignment*. Larkspur, Calif.:Vanguard Consulting Group.
- Velasco Cepeda, R.I & Byerly Sosa, K.F. & Palafox Rivera, M.A. (2011). *Planeación estratégica para ASR Industrial de Obregón*. Manuscrito, Departamento de Ciencias Administrativas, Instituto Tecnológico de Sonora, México.
- Villarreal Solís, M. D., Villarreal Solís, F. M. & Briones Salinas, E. E. (2012). Diagnóstico de la Cultura Organizacional en un Hospital de Zona en Durango. *Conciencia Tecnológica*, (44) Julio-diciembre, 23-29. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94425393005>
- Zalpa, G. (2002). La cultura en las organizaciones empresariales. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, VIII (15) 9-33. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31681502>

Apéndice A

Instrumento

Con el fin de identificar las características de la cultura que predomina en la organización a la que pertenece, lo invitamos a participar compartiendo con nosotros sus experiencias y opiniones completando la siguiente encuesta, la cual está dirigida al personal de la empresa en la que usted labora.

Es muy importante que su respuesta refleje de cómo es actualmente la empresa.

Agradecemos su colaboración.

Instrucciones:

Colocar una “X” en el enunciado que corresponda según su opinión de cómo es la organización: Muy en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Neutral (3), De acuerdo (4), Totalmente de acuerdo (5).

Enunciado	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. La mayoría de los empleados están muy comprometidos con su trabajo.	1	2	3	4	5
2. Las decisiones se toman con frecuencia en el nivel en donde se dispone de la información más adecuada.					
3. La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.					
4. El personal de la empresa cree que puede tener un impacto positivo en su grupo de trabajo.					
5. La planeación de nuestro trabajo es continua que involucra a todos en cierto grado.					
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización					
7. Trabajar en esta empresa es como formar parte de un equipo.					
8. Las tareas se realizan gracias al trabajo en equipo, no a la jerarquía o a los jefes que vigilan.					
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta compañía.					

10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.					
12. La capacidad de las personas está mejorando constantemente.					
13. La empresa invierte continuamente para mejorar las destrezas de sus empleados.					
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja sobre los competidores.					
15. A menudo surgen problemas porque no tenemos las habilidades necesarias para realizar el trabajo.					
16. Los jefes de la empresa hacen lo que dicen sobre las actividades a realizar en su área de trabajo.					
17. Existe un estilo de dirección característicos con un conjunto de prácticas distintivas.					
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					
19. Ignorar los valores esenciales de la empresa te ocasionará problemas.					
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos o no debemos hacer.					
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
22. Las creencias, costumbres, valores y formas de hacer las cosas son compartidos por todo el personal de la organización.					
23. Nos resulta fácil llegar a un acuerdo aún en temas difíciles.					
24. A menudo tenemos problemas para alcanzar acuerdos en asuntos clave.					
25. Existe un acuerdo claro sobre la forma correcta o incorrecta de hacer las cosas.					
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.					

27. Las personas que están en diferentes áreas de la organización comparten una perspectiva en común.					
28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes áreas de la organización.					
29. Trabajar con una persona que está en otra área de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.					
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles de jerárquicos.					
31. La forma de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.					
33. Continuamente se adoptan métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo.					
34. Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.					
35. Las diferentes áreas de la organización generalmente cooperan entre sí para introducir cambios.					
36. Los comentarios y recomendaciones de los clientes a menudo conducen a introducir cambios.					
37. La información sobre nuestros clientes influyen en nuestras decisiones.					
38. Todos los miembros de la organización comprenden a fondo los deseos y las necesidades de nuestro entorno.					
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.					
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.					
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.					
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.					
43. Muchas ideas importantes pasan desapercibidas.					
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					

45. Nos aseguramos que el esfuerzo realizado logre los resultados esperados por la empresa.					
46. En la organización existe dirección y una orientación a largo plazo.					
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
48. Esta empresa tiene una misión clara que le da significado y dirección a nuestro trabajo.					
49. Esta organización tiene una estrategia clara para el futuro.					
50. No es clara la dirección estratégica de la organización.					
51. Existe un acuerdo generalizado sobre las metas a cumplir.					
52. Mi jefe inmediato fija metas ambiciosas pero realistas.					
53. El personal directivo nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.					
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					
57. Los jefes y gerentes tienen una perspectiva a largo plazo.					
58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen la visión a largo plazo de la organización.					
59. La visión de la organización genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
60. Cumplimos con las exigencias a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

Información general

Favor de completar la siguiente información:

1. Seleccione el rango de edad en el que se encuentra
 - a) ___ 18 a 23 años
 - b) ___ 24 a 28 años
 - c) ___ 29 a 34 años
 - d) ___ 35 a 40 años
 - e) ___ 41 a 46 años
 - f) ___ 47 a 52 años
 - g) ___ 53 a 58 años
 - h) ___ 59 en adelante.

2. Sexo:

a) Femenino b) Masculino

3. Estudios realizados:

a) Primaria b) Secundaria c) Preparatoria
d) Estudios técnicos e) Licenciatura f) Posgrado
g) Otros (especifique): _____

4. Puesto que desempeña: _____

5. Área de la empresa en la que está asignado(a) _____

6. Antigüedad en la empresa:

a) 0 a 2 años b) 3 a 6 años

Apéndice B

Guía de entrevistas para puestos clave y gerencia

Estructura de la entrevista

1. ¿Qué tanto influyen las creencias, los valores, las costumbres del personal y las formas de hacer las cosas en los resultados de la organización?
2. ¿Qué tipos de dificultades han encontrado al implantar las estrategias en la organización?
3. ¿La integración de los miembros de la organización permite el logro de los resultados esperados?
4. ¿La organización se reajusta ante los cambios del contexto?
¿Cómo lo hace?
5. ¿Qué factores económicos, políticos, legales, entre otros, son relevantes para el desempeño de la organización?

“Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación”, se terminó de editar en junio de 2015, en el Instituto Tecnológico de Sonora en Cd. Obregón, Sonora, México.

El tiraje fue de 100 ejemplares impresos más sobrantes para reposición y puesto en línea en la página www.itson.mx/publicaciones.



ITSON
Educar para
Trascender