



**UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA DE BUENOS  
AIRES FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y RELACIONES  
HUMANAS**

**TRABAJO FINAL PROFESIONAL**

**TÍTULO:** DIAGNÓSTICO SOCIO PSICOLÓGICO DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA "IMPORTADORA Y RECTIFICADORA  
AUTOPARTES S.A."

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**  
MAGÍSTER EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL CON ORIENTACIÓN  
GERENCIAL

**AUTOR:** CÉSAR MANUEL TROYA AZUERO  
**TUTOR:** Ph.D. SUSANA AZZOLLINI

**BUENOS AIRES CAPITAL FEDERAL - ARGENTINA  
2018 - 2019**

## ÍNDICE

1.- RESUMEN .....	3
Abstract .....	4
2.- HISTORIA DE LA EMPRESA.....	6
3.- INTRODUCCIÓN .....	8
4.- OBJETIVOS .....	11
4.1 Objetivo general.....	11
4.2 Objetivos específicos: .....	11
5.- MARCO TEÓRICO.....	12
5.1 Hacia una comprensión de la cultura organizacional. ....	12
5.2 Dimensiones de la cultura organizacional. ....	19
5.3 Funciones e importancia de la cultura organizacional. ....	21
5.4 Tipos de cultura organizacional.....	25
5.5 Acerca del diagnóstico organizacional. ....	30
6.- CAPÍTULO METODOLÓGICO.....	32
6.1- Metodología empleada. ....	32
6.2 Selección de la muestra.....	32
6.3 Técnicas e instrumentos utilizados. ....	32
6.4 Procedimiento metodológico.....	35
6.5 Análisis de datos.....	36
7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	37
7.1 Análisis cuantitativo de la cultura existente .....	37
7.2 Análisis cuantitativo de la cultura deseada.....	52
7.3 Cruce de variables.....	67
7.4 Síntesis de los resultados del Perfil Dinámico de la Cultura Organizacional. ....	69
7.5 Análisis cualitativo de la cultura organizacional (entrevistas) .....	70
7.6 Análisis cualitativo de la cultura organizacional (grupo focal).....	73
7.7 Propuesta de plan de acción.....	78
8. CONCLUSIONES.....	80
9. RECOMENDACIONES.....	82
10. BIBLIOGRAFÍA.....	83
11. ANEXOS.....	87
Anexo No 1.....	87
Anexo No 2.....	92
Anexo No 3.....	93
Anexo No 4.....	94
Anexo No 5.....	97

## 1.- RESUMEN

El diagnóstico socio-psicológico es considerado como el pilar sobre el cual se estructura y controla la efectividad de los procesos en las organizaciones laborales. Consiste en una descripción de la situación actual de la organización y persigue obtener un conocimiento integral de su funcionamiento con el objetivo de trazar estrategias que contribuyan a su desarrollo. Este trabajo profesional pretende describir las principales variables socio psicológicas que influyen en la cultura organizacional de la Empresa Importadora y Rectificadora Autopartes S.A., con el propósito de proponer, a partir de los resultados obtenidos, recomendaciones y acciones que contribuyan al fomento de una correcta gestión del talento humano y, por ende, de una cultura organizacional facilitadora de procesos de mejora continua. Para ello, se ha empleado una metodología de investigación mixta, donde se combinan instrumentos propios de la metodología cualitativa y cuantitativa. La población seleccionada para esta investigación fue la totalidad de los trabajadores que forman parte de la empresa, en este caso, 15 sujetos. Los instrumentos utilizados para el diagnóstico fueron: Cuestionario Perfil Dinámico de la Cultura Organizacional, Entrevista Individual Semiestructurada y Focus Group.

Los principales resultados giran en torno a considerar una cultura organizacional con fuertes rasgos de poder y de función. Los principales valores que promueve la empresa se muestran en el orden del cumplimiento de las normas y procedimientos, existiendo una elevada desmotivación laboral propia de los mecanismos autoritarios e impositivos de los directivos, la disfuncionalidad en la comunicación que se establece entre los miembros, la aparición de conflictos interpersonales y de pequeños grupos, los procesos de toma de decisiones verticalistas sin espacio para el diálogo y la participación y, la falta de un sentido de identidad y pertenencia a la organización. Los sujetos aspiran a lograr una cultura organizacional que favorezca el apoyo y la colaboración entre las áreas y que se establezcan patrones de interacción basados en el desempeño y las relaciones armónicas.

Sobre la base de este diagnóstico se realizan recomendaciones dirigidas a fortalecer algunas dimensiones de la cultura organizacional, las cuales se podrían implementar en un mediano y largo plazo.

### **Abstract**

The socio-psychological diagnosis is considered as the pillar on which the effectiveness of the processes in labor organizations is structured and controlled. It consists in a description of the reality of the organization and seeks to obtain an integral knowledge of its operation with the aim of drawing up strategies that contribute to its development. This professional work aims to describe the main socio-psychological variables that influence the organizational culture of the Company "IMPORTADORA Y RECTIFICADORA AUTOPARTES S.A" with the purpose of proposing, from the obtained results, recommendations and actions that contribute to the promotion of a correct management of human talent and, therefore, of an organizational culture facilitating continuous improvement processes. For this, a mixed research methodology has been used where instruments of the qualitative and quantitative methodology are combined. The population selected for this investigation was the totality of the workers who are part of the company, in this case, 15 people. The instruments used in the diagnosis were: Questionnaire Dynamic Profile of Organizational Culture, Individual Semi-structured Interview and Focus Group. The main results revolve around considering an organizational culture with strong features of power and function.

The main values promoted by the company are shown in the order of compliance with the rules and procedures, there being a high work demotivation of the authoritarian and tax mechanisms of the managers, the dysfunction in the communication established between the members, the appearance of interpersonal conflicts and the appearance of small groups, the decision-making processes of the verticals without space for dialogue and participation and the lack of sense of identity and belonging to the organization. The subjects aspire to achieve an organizational culture that favors the support and collaboration

between the areas and to establish patterns of interaction based on performance and harmonious relationships.

## **2.- HISTORIA DE LA EMPRESA**

La “Importadora y Rectificadora Autopartes S.A.” es una empresa familiar. La misma fue constituida en el año de 1982, en la Ciudad de Machala Provincia de El Oro en Ecuador, con el fin de ofrecer servicios de mantenimiento y rectificación en motores vehiculares e industriales sean éstos a diésel o gasolina. La organización toma un giro importante a principios del año 1990 cuando aumentó la demanda de reparación de motores industriales a diésel. En aquella década se tomó una decisión importante para así lograr mantenerse en un mercado dinámico y muy activo como es la mecánica industrial en dicha provincia. Esto es el afrontamiento de una expansión a través de la adquisición de maquinarias industriales con motores usados en el laboratorio de pruebas, máquinas y herramientas de precisión, cigüeñales, cabezotes y tornos industriales para rectificación, entre otros. El incremento de máquinas y herramientas de precisión y de personas llevó a duplicar su capacidad productiva hasta finales de 1992.

En la actualidad, la empresa cuenta con 15 colaboradores, 10 pertenecen al área de taller y los 5 restantes son administrativos; sin embargo el mencionado crecimiento se ha dado por oportunidades comerciales y por la alta demanda de trabajos en el sector industrial agrícola y no por un desarrollo organizacional sostenido por una buena gestión y administración de sus miembros, lo que ha causado una serie de dificultades en la operatividad del trabajo técnico, problemas en la comercialización de los servicios, pésima calidad del producto final, rivalidad y conflictos entre los jefes, mala comunicación y, además, errores en la gestión y administración del talento humano obteniendo como resultado una alta rotación del personal.

Ante esto, la empresa toma la decisión de realizar un estudio diagnóstico para identificar las problemáticas que podrían estar influyendo en el desarrollo de un clima organizacional que influye negativamente en el comportamiento organizacional, cierto deterioro de las relaciones interpersonales, conflictos interpersonales y los estilos de dirección, aspectos éstos que inciden de manera negativa en la cultura de la organización y afectan el rendimiento de

los trabajadores, así como los niveles de productividad y eficacia de la empresa.

Este trabajo pretende, desde una mirada sociopsicológica, acercarse a estas problemáticas con la finalidad de conocer, describir e interpretar los principales patrones correspondientes a la cultura organizacional que se presentan en la organización objeto de estudio, para luego proponer recomendaciones que contribuyan a fortalecer la cultura en aras de alcanzar niveles superiores de desarrollo, de eficiencia y de eficacia en la gestión empresarial.

### **3.- INTRODUCCIÓN**

Hace más de dos décadas se pensaba que las organizaciones eran, en su mayor parte, medios racionales para coordinar y controlar un grupo de personas, pero en la actualidad, los teóricos organizacionales han comenzado a reconocer el importante papel que desempeña la cultura en la vida de los miembros de la organización. El estudio de la cultura organizacional, como factor que influye de manera directa en el funcionamiento de la organización, comienza a ser relevante desde las contribuciones de la escuela de las relaciones humanas, cuando a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo en la década del 40, se empiezan a reconocer los aportes subjetivos e informales de la realidad organizacional y cómo estos influían en el comportamiento de los trabajadores (Reyes, 2018a).

La cultura sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y ofrece las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta, constituyendo así un mecanismo de control para el comportamiento de los empleados (Pérez, 2007).

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque permite comprender e interpretar lo que ocurre en el interior de la misma y en su entorno, además de “predecir” el comportamiento de los individuos ante situaciones que se pudieran presentar.

Un estudio sobre la cultura organizacional permite comprender los valores, creencias, actitudes y sentimientos compartidos, las relaciones de poder, las reglas no escritas, lo que es tenido como verdad, etc. Con esto se trata de conocer las condiciones y características concretas de las organizaciones en las que se llevará a cabo el proceso y, por consiguiente, sobre qué variables socio- psicológicas hacer énfasis (Hartasánchez, 2002).

En las organizaciones se presentan múltiples fenómenos sociopsicológicos que obedecen a distintas necesidades u objetivos. De hecho, la organización puede definirse como un sistema social abierto que se distingue de otros sistemas abiertos por el simple hecho de formar parte de diferentes acontecimientos y de distintos actos humanos en un mismo sistema (Katz & Kahn, 1986). Por ello, no sólo se trata de un simple medio racional para coordinar y controlar un grupo



de personas, sino como un posible medio para lograr entender el papel que desempeña la cultura en la vida de los integrantes de dicha organización y la eficacia de los mismos (Alvarez, 2001).

La cultura en la organización se forma a través de las percepciones de los sujetos en una realidad organizacional que se construye desde la interacción. De esta manera, va condicionando los modos de actuación de los miembros en cuanto a la forma más o menos “correcta” que tienen de pensar, sentir y actuar en el espacio organizacional. Esto ofrece las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en la empresa, y constituye a su vez un mecanismo de control para el comportamiento de los empleados (Reyes, 2018b)

Sin embargo, es importante entender la cultura como tal sobre todo porque ésta permite comprender el proceso dinámico que se da al interior de la organización y que contribuye a una mejor comprensión de fenómenos tales como:

- Niveles de motivación y satisfacción laboral que alcanzan los trabajadores.
- Principales valores que promueve la empresa así como la interpretación que los sujetos hacen de éstos.
- Pautas de comunicación más frecuentes que se establecen al interno de la organización en cada uno de los niveles de expresión: individual, grupal u organizacional.
- Proceso de conformación de la identidad de sus miembros, lo cual permite que los trabajadores se identifiquen con la organización, les crea sentido de pertenencia y facilita el compromiso con sus valores e ideologías.
- Niveles de disciplina, participación, cooperación, responsabilidad, honestidad, el respeto mutuo y la consideración entre los miembros.
- Sistema de control, establecimiento de normas y reglas de conducta, así como sistemas de supervisión y control para la regulación de la conducta de los individuos.

En el presente trabajo profesional se pretenden explorar algunas variables sociopsicológicas de la cultura organizacional de la empresa seleccionada con

el fin de lograr una mejor comprensión de este fenómeno en la organización objeto de estudio. Más específicamente, en relación con los valores, la motivación laboral, la comunicación y los estilos de dirección para determinar sobre qué variables socio- psicológicas hacer énfasis para un fortalecimiento de la empresa y el logro de un elevado nivel de eficiencia y eficacia en la gestión empresarial.

En ese sentido, las recomendaciones y acciones construidas a partir de los resultados de este estudio tendrán la finalidad de estimular una cultura organizacional facilitadora de procesos de mejora continua, que potencien las relaciones interpersonales armónicas, que estimulen la creatividad, el trabajo en equipo, la participación y comunicación, el liderazgo, entre muchos otros factores necesarios para el éxito empresarial.

## **4.- OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo general**

Realizar un diagnóstico de la cultura organizacional en la Empresa Importadora y Rectificadora Autopartes S.A. y generar una propuesta que contribuya a potenciar ciertas variables socio-psicológicas de dicha cultura.

### **4.2 Objetivos específicos:**

- Caracterizar las principales variables socio-psicológicas de la cultura organizacional en la Empresa Importadora y Rectificadora Autopartes S.A.
- Describir cómo se expresa la cultura existente y la cultura deseada en la Empresa Importadora y Rectificadora Autopartes S.A.
- Generar una propuesta de acciones dirigida a potenciar determinadas variables sociopsicológicas que influyen en la cultura organizacional de dicha empresa.

## 5.- MARCO TEÓRICO

### 5.1 Hacia una comprensión de la cultura organizacional.

El estudio de la cultura ha sido ampliamente desarrollado por múltiples investigadores que se afanan en estudiar cómo este fenómeno constituye un pilar estratégico para una mejor comprensión del funcionamiento de las organizaciones. Sin embargo, no es hasta la década de los setenta, en que a ello se le confiere la atención e importancia que posee en la actualidad y a partir de ahí es cuando surge el interés por su estudio y se le denomina como “cultura organizacional” y su fin primordial es llegar a comprender el comportamiento de las personas y su impacto en la empresa, a través de un sistema de significados pública y colectivamente aceptados, operando para un grupo (Pettigrew, 1979).

La cultura organizacional ha sido comparada con la personalidad de cada individuo y comprende o abarca las creencias, actitudes, objetivos, valores y hábitos que la hacen única. La organización desarrolla con el tiempo una personalidad característica, que la distingue y propicia su crecimiento y desarrollo, propicia una elevada imagen social y un reconocimiento de tales dimensiones.

La cultura determina la forma en que funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión se convierte en su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para moldear la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno y las demandas que impone el mercado, así como la correspondencia entre los intereses individuales y la misión de la empresa.

Al respecto Deal y Kennedy (1985), consideran a la cultura organizacional como *"la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje*".

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional. Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos (Hiniesto, 2001)

La psicología ha estudiado este fenómeno más centrado en el individuo, a diferencia de la sociología y la antropología, que se centran en el carácter de interacción social de la cultura, poniendo énfasis en lo grupal, en lo compartido por el conjunto de personas que forman el grupo social. Obviamente, la psicología no deja de tomar en cuenta la dimensión colectiva que tiene la cultura, pero incorpora aspectos relacionados con el conocimiento, los valores, las creencias que moldean la personalidad del individuo para adaptarse al medio, tanto grupal como organizacional en sentido general. Quien acuña por primera vez el concepto de cultura organizacional desde esta ciencia es Schein, quien la define como: *“patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas”* Schein (1988, pp. 25-26).

Resulta necesario comprender a la cultura como un conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales, como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la experiencia social, al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos y luchan por otros deseados.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar, que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a

conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz & Kahn, (1995) cuando plantean que: *“las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes”* (p.15).

La cultura organizacional es un tema de interés que permite dar significado a las formas cómo se comportan los miembros de las organizaciones los problemas de integración interna y de adaptación externa para su supervivencia.

En la literatura consultada existen numerosos estudios de cultura organizacional, (Hartasanchez, 2002; Soria, 2008; Leite, 2009; Alvesson (2010) citado en Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2010; Schneider *et al*, 2017), que han logrado avances importantes pues permiten describir y analizar la cultura organizativa de una empresa, haciendo referencia a elementos claves tales como: estructura, creencias, valores, dogmas, rituales, la cultura como elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, como factor que diferencia las empresas sostenibles, debido a la complejidad y singularidad, lo que hace que se vuelva muy difícil de duplicar o imitar y el análisis de la identidad y el discurso como factores claves para una comprensión más compleja de este fenómeno.

Las organizaciones poseen distintos modelos u orientaciones de cultura, no existe un modelo ideal o estándar que garantice la efectividad de sus funciones y resultados. Por lo general, la mayoría de empresas pequeñas y en crecimiento intentan proponer una filosofía o estilo de trabajo, formar su estructura, desarrollar sus conceptos, valores, metas y objetivos; es decir, sin importar el método direccional siguen una manera o forma rutinaria que les permita gestionar las actividades del negocio (Fernández, 2010).

Algunos autores más contemporáneos nos refieren dimensiones claves para la comprensión de este constructo sociopsicológico. Por ejemplo, Ibidunni y

Mayowa (2014) señalan que la cultura garantiza la calidad, la claridad, la preocupación por el empleado, el código de conducta y la preocupación por el cliente son los elementos más significativos de la cultura organizacional para la mejora del rendimiento.

Por su parte, Giorgi, Lockwood y Glynn (2015) estructuraron dicho constructo desde cinco conceptualizaciones muy bien delimitadas: la cultura como los valores, como las historias, como las estructuras, como juego de herramientas y como las categorías, mientras que Schein (2015) criticó la investigación de la cultura por enfocarse en los elementos específicos aislados como normas o historias, porque la cultura son todos ellos y un fenómeno gestáltico más complejo y holístico. Finalmente, Boyce, Nie-minen, Gillespie, Ryan y Dinison (2015) hablan a favor de la influencia de la cultura organizacional sobre el rendimiento, mientras que Robayo (2016) la relaciona en sus investigaciones con el tema de la innovación empresarial.

En el ámbito subjetivo, los contenidos de la cultura organizacional se han diferenciado en tres niveles de análisis:

*Nivel observable referido a los productos de la cultura.* Incluye aspectos como el lenguaje, los rituales, sanciones, normas, patrones de conducta, costumbres, símbolos, artefactos, prácticas laborales, clima, mitos, historias, leyendas, espacios físicos, mobiliario, decoración, sistema de estimulación, etc.

*Nivel apreciativo y valorativo.* Permite justificar, dar razón e interpretar los productos mencionados en el nivel anterior. Incluye valores, filosofía, ideologías, expectativas, actitudes, predisposiciones, sistema apreciativo, conocimiento, perspectivas, prioridades y significados.

*Nivel fundante integrado por supuestos y creencias básicas.* Constituyen la manifestación genuina y adecuada de los fenómenos y procesos subjetivos latentes en la organización.

Según Segredo, García y León (2017): “Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o

*por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional” (p.90).*

Hasta aquí algunos elementos que forman parte de la definición de cultura, los cuales muestran cómo se ha tratado, a *grosso modo*, las principales aproximaciones conceptuales sobre el tema. Sin embargo, algunos debates contemporáneos dan cuenta de que aún existe mucha inexactitud a la hora de ubicar dicho constructo en un referente conceptual más homogéneo, existiendo diferentes posicionamientos que responden a preguntas tales como: la cultura organizacional ¿es parte constitutiva, esencial y de la propia naturaleza de la organización o constituye una variable más dentro de ella?, ¿es de naturaleza dinámica o se sostiene en bases meramente estructurales?, ¿constituye un reflejo del contexto histórico, cultural y social de la nación o es resultado del proceso de interacción social que surge al interior de ella?

Algunas respuestas en relación con estos debates pueden visualizarse en función de los siguientes ejes:

- a) *Definición del concepto*: Existen muchas posiciones en relación con la definición del concepto, aunque el acuerdo más sustancial radica en que la cultura se construye en términos de orientaciones compartidas entre los miembros de la organización. El desacuerdo radica en qué es lo que se comparte, poniendo en diálogo los niveles en los que está estructurada, los que se expresan de diferente forma, organizados en lo observable y en las consecuencias de lo no observable y que esto permite definir la cultura de una organización.
- b) *Opción paradigmática que la sostiene*. Este debate centra la atención en las cuestiones ontológicas de las organizaciones, definiendo dos posiciones muy fuertes; la que considera que las organizaciones son culturas, o la posición que defiende a la cultura como un elemento más dentro de la propia organización. Desde la primera aproximación, se dice que la cultura representa lo que la organización es, marcando lo que Smircich denomina



*metáfora fundamental*. Al respecto plantea: “*al estudiar la cultura como una metáfora fundamental, se observa a las organizaciones como formas de expresión y como manifestaciones de la conciencia humana, de tal manera que éstas puedan ser comprendidas e investigadas no sólo en términos económicos o materiales, sino también en sus aspectos expresivos, ideológicos y simbólicos*” (Smircich, 1983); por lo tanto, que cada organización es diferente.

En ese sentido existen diversas visiones para entender esta metáfora de la organización como cultura:

1. La visión cognoscitiva, donde se dice que la cultura consiste en conocimientos compartidos (Agar, 1982).
2. La visión simbólica, que refleja la forma en que los símbolos se vinculan a relaciones significativas y a las actividades que llevan a cabo los miembros de una organización, expresando con ello un sistema de significados compartidos (Geertz, 1973).

Aquella posición que considera que la cultura es una variable más dentro de la organización considera que, cuando los valores característicos de la cultura se introducen a través de sus integrantes, se observa ésta como una variable independiente, revelando su presencia a través de patrones de actitudes, valores y comportamiento de sus elementos. En el momento que la cultura se concibe como una variable dependiente, se considera a las organizaciones como instrumentos sociales que no sólo producen bienes y servicios sino también fenómenos culturales como son los rituales, los símbolos, las leyendas y los mitos, aun cuando ellas mismas forman parte de un contexto cultural más grande (Smircich, 1983).

- c) *Objetivismo versus subjetivismo*: Por un lado, está la postura de que la cultura organizacional existe y se manifiesta independientemente de la observación humana (Wilkins & Ouchi, 1983), por el otro están los que aseguran que la cultura existe sólo en términos de la experiencia subjetiva de las personas (Hatch, 1993), lo que se puede decir que la interpretación objetiva y subjetiva de los elementos culturales se dan por igual entre los

miembros de una organización, lo que marca la diferencia es el elemento cultural que los miembros interpretan.

- d) *Debates ante la metodología de la investigación*: Para el abordaje de la cultura se nos muestran dos perspectivas relacionadas con la opción paradigmática que se tome: por un lado, están aquellos investigadores que defienden que las organizaciones “*tienen*” cultura (Sánchez, Tejero, Yurrebaso & Lanero, 2006) y por otro, aquéllos que consideran que las organizaciones “*son*” culturas (Bonavia & Quintanilla, 1996).

Para los primeros, el enfoque funcionalista cobra relevancia en tanto consideran a la cultura como una variable independiente (externa), que tiene un carácter instrumental y se considera como un producto de la organización, y también la reconocen como una variable interna, destacando que, a decir de Sánchez Quirós (2000): “*las organizaciones son, en sí mismas, fenómenos productores de cultura y que esta última está formada por supuestos, valores y patrones de significados compartidos por los miembros de la organización, poniendo el énfasis de los investigadores en las cualidades socioculturales que se desarrollan dentro de las organizaciones*” (p.327.)

Los que consideran que las organizaciones “*son*” culturas (posición con la que converge esta investigación) defienden la perspectiva de análisis desde un enfoque interpretativo, considerándola como metáfora fundamental o crítica.

En la metáfora fundamental la cultura es una herramienta epistemológica. Al concebirla como un fenómeno social, los significados constituidos por los miembros de la organización son una realidad social y que deben ser interpretados. Por su parte, la metáfora crítica considera que las organizaciones son construcciones sociales constituidas a través de símbolos y que las formas y prácticas son procesos inconscientes y donde los miembros están relacionados, no sólo por la estructura formal, sino también por el conjunto de elementos simbólicos que comparten: creencias, historias, valores, metas, ideales, y que a través de procesos de comunicación se fortalecen como visiones compartidas (Bonavia & Quintanilla, 1996; Sánchez Quirós, 2000).

Los autores que se sitúan en esta perspectiva se centran en procesos de comunicación y de simbolización como principales factores de construcción de la realidad social.

## **5.2 Dimensiones de la cultura organizacional.**

Para una mejor comprensión de la cultura organizacional es preciso adentrarnos en algunas dimensiones de análisis de la misma.

### *Dimensión esencial.*

Aquella definida como el conjunto de premisas o preceptos que impactan vigorosamente la gran mayoría de pensamientos y acciones organizacionales. Es considerada la capa más profunda y está constituida por cuatro componentes: *los valores, los supuestos, las ideologías y el conocimiento* (Lundberg, 2000).

Los *valores* enmarcan las ideas abstractas compartidas por los miembros de una colectividad, que proporcionan un sentido de dirección común sobre lo que es deseable y correcto, definen un carácter y una actitud distintiva.

Los *supuestos* representan las premisas, percepciones, pensamientos y sentimientos compartidos, en los que se fundamentan las visiones del mundo, refieren de igual modo aspectos básicos como la naturaleza de las relaciones humanas, de la verdad, del tiempo y de la actividad humana.

Las *ideologías* se consideran como un sistema coherente de credos compartidos e interrelacionados que dan explicaciones generales convincentes –en algunas ocasiones míticas– sobre la realidad social, exhortando a la acción colectiva y a la comunicación e interpretación de los acontecimientos de cada día. Por último, se establece que el *conocimiento* es la manifestación perceptual de valores y es referido a las representaciones, juicios, explicaciones y entendimiento, establecidos como racionales para la acción y que evidencian la habilidad de los miembros para interpretar hechos con base en el acceso a información y a marcos cognitivos.

### *Dimensión estratégica.*

Las creencias estratégicas son el único componente de este nivel intermedio y no tienen que ver con planes a largo plazo o pronunciamientos de los voceros organizacionales, sino más bien con convicciones y certezas de sus líderes.

Esto en virtud a que buscan emplear todos los elementos del poder para lograr los objetivos. Las creencias culturales son las ideas y pensamientos comunes a diversos individuos que gobiernan su interacción, difieren del conocimiento ya que no son descubiertas empíricamente ni analíticamente probadas. Por lo general son conocidas mediante procesos de socialización por los que la cultura es unificada, mantenida y comunicada.

Existen cuatro tipos básicos de creencias: *creencias sobre la visión*, referidas a lo que la organización puede llegar a ser y lo que nunca debería intentar; *creencias sobre las expectativas* del mercado de capital, convicciones sobre lo que se necesita para mantener a acreedores e inversionistas satisfechos; *creencias sobre la competencia en el mercado*, entendimiento de cómo y por qué se puede triunfar en el entorno, industria o sector; y *creencias sobre la dirección interna*, prácticas operativas adecuadas que sustentan los tres tipos anteriores. La dimensión estratégica refleja, por un lado, cierta esencia cultural y por otro, acondiciona de manera activa los elementos manifiestos, es decir, los más superficiales o visibles (Lundberg, 2000).

### *Dimensión manifiesta.*

Los elementos de esta dimensión externa son relativamente visibles y llevan a que los miembros identifiquen de forma similar los problemas y experimenten de manera semejante eventos, actividades y situaciones organizacionales, dentro de los límites considerados como aceptables y hacia propósitos comunes. Este nivel enmarca el “*know how*”, es decir todo tipo de prácticas institucionales, como los artefactos simbólicos, el lenguaje, las historias, las actividades ritualistas y la conducta modelada (Lundberg, 2000). Los símbolos y manifestaciones producidas por un grupo se reconocen como artefactos, considerando entre ellos los espacios físicos— instalaciones, mobiliario— y la capacidad tecnológica —mecanización, sistematización, saber hacer (Schein, 1988).

El lenguaje en la organización incluye el vocabulario único o jerga, los dichos, metáforas, eslóganes, léxicos, glosarios, acrónimos, expresiones particulares y argot propio de la industria o sector. De igual modo considera el lenguaje no verbal o actitudinal como gestos, señales, expresiones corporales y posturas. Las historias son relatos verdaderos o elaborados sobre eventos que incitan a los individuos a adherirse a valores o acciones, resultandos comunes los mitos (ficción) y los héroes—personificación de valores (Allaire & Michaela, 1992).

### **5.3 Funciones e importancia de la cultura organizacional.**

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. La cultura se toma en cuenta para llevar a cabo pronósticos razonables acerca del comportamiento organizacional. Es por eso que el concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación en la gestión empresarial. Es una de las nuevas ópticas que permiten comprender y mejorar las organizaciones.

Robbins (2013) considera que la cultura ejerce varias funciones dentro de la organización:

1. Define los límites: Marca la diferencia entre una organización y otra, distingue entre una empresa y otra, es como la caracterización de cada organización, lo que permite además conocer la semejanza que tiene con otras, pero confiriéndole su sentido de identidad.
2. Refleja la identidad de los miembros con la organización: Se entiende que los riesgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto cultura, en el sentido que son elementos establecidos y conocidos por el grupo social.
3. Genera el nexo entre los miembros y la organización a través de la lealtad y el compromiso: Cada individuo posee una personalidad y una serie de habilidades y características diferentes de los demás, pero también es cierto que, por medio de la adquisición de costumbres, normas, valores, actitudes, la cultura organizacional le imprime un sello distintivo a cada individuo.
4. Refuerza la estabilidad del sistema social: Definen a la organización de éxito como aquellas que disponen de una cultura corporativa fuerte, existen rasgos que son definidos por la cultura organizacional que permiten a cada uno de sus

miembros identificarse y auto clasificarse dentro de ellos, permitiendo que cualquier cambio sea orientado hacia las necesidades que se generen de manera óptima.

5. Es un mecanismo de control que permite señalar las reglas del juego: Definido como diferentes modos de pensar, creer y hacer las cosas dentro de un sistema, cuyos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a grupos de trabajo.

Cuando la cultura se asimila de una manera consciente y se incorpora como modo de actuar en cada miembro de la entidad, es que se puede empezar a hablar de cultura como un conjunto de valores implícitos que ayudan a las personas en la organización a entender cuáles acciones son consideradas aceptables y cuales son consideradas inaceptables, o como un conjunto de valores que definen la actuación y el comportamiento de una empresa y que la dotan de una identidad propia.

Las organizaciones de éxito, al parecer, tienen fuertes culturas que atraen retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Cada vez toma más valor la importancia de una sólida cultura corporativa orientada hacia el éxito. Una cultura sólida permite a la organización que se desarrolle en un ambiente complejo y turbulento, marchar bien usando simples estructuras de organización. (Robbins, 2004)

Las empresas deben concentrar parte de sus recursos en el desarrollo del potencial humano, en el fortalecimiento de ese capital intangible que los trabajadores reflejan en su actividad dentro de la organización. A decir de Salas, García y Murillo (2017): *“todas las organizaciones deben promover una cultura innovadora que facilite tener mayor participación y compromiso de sus trabajadores”* (p.94).

El significado compartido proporcionado por una cultura fuerte asegura que todos apunten hacia una misma dirección y que la comunicación que se maneje sea efectiva y congruente con la filosofía, la misión y la visión organizacional. Las organizaciones seleccionan empleados que mantendrán esa imagen y una vez en el trabajo, una cultura sólida apoyada con normas,

políticas y reglamentos formales, asegura que los empleados actúen de manera relativamente uniforme y predecible.

La idea que se desea proponer concuerda con la importancia de crear una cultura consistente donde las creencias, valores y expectativas de los miembros conciernen con los valores de la empresa, influyendo en ellos, de manera poderosa. La modificación de los miembros de la organización, de los grupos y de la propia organización no requiere de modos de actuar directos sino también de tiempo para su gestación, se necesita de su aceptación y de su asimilación como proceso dinámico (Morales, 2010).

Las organizaciones al igual que las huellas digitales, son únicas y singulares, poseen su propia historia comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensas, toma de decisiones y filosofía, la unión de todos estos elementos es lo que constituye la cultura. La notable diferencia entre las diversas filosofías organizacionales es lo que hace que la cultura de cada organización se considere única y exclusiva, además de permitir un alto grado de entendimiento e interacción entre sus miembros.

Los valores se orientarán en función de la cultura que quieran promover y en función de su misión. Es a través de la cultura de una empresa que se ilumina y se alimenta el compromiso del individuo con respecto a la organización. Los individuos construyen su propio lenguaje a partir de las raíces, la organización, los objetivos y creencias de la organización para la cual trabajan, aprendiendo a interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. (Soria, 2007).

Lo anterior es posible a partir del logro de una cultura participativa, que al decir de Reyes (2015): *“el cambio hacia organizaciones más participativas sería aquel en el cual se va facilitando que sus integrantes vayan apropiándose cada vez más de su papel de sujetos, de actores y decisores en su campo de acción y el todo organizacional, a través de relaciones de horizontalidad y el desarrollo de capacidades, análisis crítico y compromiso”* (p.687).

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la

organización, las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura organizacional se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia del éxito.

La cultura organizacional es de vital importancia para la organización, pues está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. La cultura se entiende como un fenómeno social colectivo que es creado, más que heredado por los miembros de un grupo. Una vez en existencia, estos supuestos influyen sutilmente en la percepción, pensamiento, acción y sentimientos en formas que son consistentes con la realidad cultural de ese grupo. Estos supuestos básicos guían la selección, interpretación y comunicación de la información en formas que son significativas para el grupo (Sanchez & Tejero, 2006).

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal & Kennedy ven a la cultura organizacional como: *"La conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones. La cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje"* (Deal & Kennedy, 1985, p.29).

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a



conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones (Ruíz & Guzmán, 2007).

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo.

Según Schein (1985, p.79). *“al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas”*. Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

#### **5.4 Tipos de cultura organizacional.**

A lo largo de la literatura revisada se reconocen varios tipos de clasificaciones de la cultura organizacional, que garantizan una mejor comprensión de este fenómeno.

Según Robbins (2004), la cultura organizacional de una empresa puede ser tanto fuerte como débil. La primera se caracteriza porque los valores de la organización son firmes y aceptados por todos los integrantes de la misma. En cambio, con una cultura débil ocurre todo lo contrario, ello es observable por los siguientes aspectos: el personal posee poca libertad en su trabajo, la gerencia muestra poco interés por su personal, no hay métodos de estimulación hacia el empleado, no existe incentivos por el nivel de productividad del trabajador, entre otros, es decir, se observa un desinterés, apatía, falta de motivación y compromiso por los empleados que son los elementos más importantes para llevar a cabo el funcionamiento de la organización y cumplir sus metas planteadas.

Identificar la cultura organizacional existente facilita entender cómo dicha cultura conforma y condiciona las respuestas de la organización hacia sus miembros ya que cuando los miembros de la empresa reciben de parte de sus directivos los diferentes servicios, beneficios, comunicaciones se observa comportamientos, actitudes, procesos y decisiones, pero no resulta evidente

cuál es su cultura organizacional fuerte o dominante que existe en dicha empresa (Hartasánchez, 2002).

A propósito de *“cultura fuerte”* (Robbins, 2013) sostiene que: *“En una cultura fuerte los valores fundamentales de la organización son compartidos por muchos individuos y se adaptan de forma intensa”* (p.514)

Cuanto más sean los miembros que aceptan los valores centrales y mayor sea su adhesión a ellos, más fuerte será su cultura, entonces conforme a ello, cuanto más fuerte es una cultura, mayor será el grado de influencia que ejercerá sobre sus miembros insertándose en los procesos de socialización de los grupos humanos, impactando importantemente en su estructura u organización y también dependerá en gran medida del entorno sociocultural y de la cultura global de la región y del país donde se ubica.

Wilkins y Ouchi (1983) explican que la cultura organizacional hace que los miembros de la organización desarrollen colectividad a través de las experiencias compartidas, precisamente esta colectividad es lo que permitirá luchar por un objetivo general de la empresa el mismo que es guiado por líderes siendo estos quienes proporcionan las reglas que gobiernen los asuntos cognitivos, sociales y afectivos de la colectividad.

Cabe destacar que, cuando la cultura se ha arraigado a través de una continua convergencia de valores, alcanzada y confirmada a través de la acción permanente, se llegan a percibir como un conjunto de valores aceptados y cualquier persona que quiera integrarse al equipo, percibirá del resto de la organización las maneras “correctas” de pensar, sentir, valorar y actuar, que deberán respetarse y seguirse para formar parte de ella, funcionando como puente entre la interpretación personal del entorno y el conocimiento colectivo del grupo al que pertenece (Hartasánchez, 2002).

Es necesario, entonces, que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros generando condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio, con una amplia visión hacia la innovación (Ritter, 2008).

Otra clasificación de la cultura organizacional la propone Hellriegel (2005), al referirse a cuatro tipos de cultura que básicamente se enmarcan en: *cultura burocrática*, *cultura de clan*, *cultura emprendedora* y *cultura de mercado*.

Estos tipos se caracterizan por sus diferencias en la orientación al control formal que va de lo estable a lo flexible y en su foco de atención de lo interno a lo externo. Según este marco de referencia, una organización podrá representar muchas combinaciones de estos tipos puros, ya sea en su conjunto o por intermedio de sus subculturas.

Las culturas dominantes pueden favorecer u obstaculizar el desempeño organizacional, dependiendo de su correspondencia con las demandas de los grupos interesados, externos y el entorno competitivo

**Cultura burocrática:** Se valora lo formal, las reglas, los procedimientos, la operación estandarizada, los esquemas jerárquicos. Los administradores se comportan como coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de reglas y normas. Las tareas, la autoridad y las responsabilidades están claramente definidas. Hay que cumplir con los manuales y seguir invariablemente los procedimientos establecidos.

**Cultura de clan:** En el marco de la cultural del clan se privilegia la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodeterminación e influencia social y exige ir más allá del intercambio trabajo-salario. El compromiso a largo plazo del individuo con la organización (lealtad) se intercambia por el compromiso a largo plazo de la organización con el individuo (seguridad). La cultura del clan implica un prolongado y exhaustivo esfuerzo de socialización. Los integrantes más antiguos del clan fungen como mentores y modelos a seguir por los nuevos miembros; estas relaciones garantizan la perpetuación de los valores y normas de la organización en sucesivas generaciones de empleados. Se apoya mucho en sus orígenes, las tradiciones y ritos. Se comparte una sensación de orgullo y pertenencia y se favorece el trabajo en equipo, la participación y la toma de decisiones por consenso.

**Cultura emprendedora:** Se caracteriza por altos niveles de dinamismo, creatividad y aceptación de grandes riesgos y prevalece el compromiso con la

experimentación, la innovación y la vanguardia. Se reacciona rápido a los cambios del entorno y además se impulsa el cambio. La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad son alentadas y retribuidas.

Cultura de mercado: Es la que busca el logro de metas medibles y deseables, especialmente de carácter financiero o de mercado (crecimiento de ventas, rentabilidad y penetración en el mercado, por ejemplo). Propicia una intensa competencia y orientación hacia las utilidades.

Por otro lado, en un interesante desarrollo, Harrison (1995) explica 4 tipos de orientaciones culturales en función de los objetivos perseguidos por la empresa y los valores asociados a cada uno de ellos.

Las organizaciones orientadas al poder: Se caracterizan por ser dirigidas y controladas desde un centro de poder ejercido por personas clave cuyo objetivo es la competitividad. Los valores asociados a la competitividad serán todos aquellos que refuercen las posiciones de poder en su seno, los que favorezcan la toma de decisiones centralizadas y el control sobre las personas.

Las organizaciones orientadas al rol y a la norma: Son culturas cuyo objetivo es la seguridad y la estabilidad. Usualmente es identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. Cumplir la norma estrictamente, asegurar responsabilidades y observar el orden estricto en los procedimientos, serán los valores asociados a este tipo de orientación.

Las organizaciones orientadas a resultados: Son aquellas con una cultura que se identifica con los objetivos de eficacia y optimización de recursos. La estructura de la empresa, las funciones y actividades se valoran todas en términos de su contribución al objetivo.

Las organizaciones orientadas a las personas: Su objetivo es el desarrollo y satisfacción de sus miembros, las relaciones entre individuo y empresa son contractuales ninguna de las partes reconoce el derecho de la otra a demandar más de lo originalmente pactado. A mayores niveles de desempeño corresponden mayores niveles de retribución, de acuerdo a lo previsto y a un

programa convenido. Se asociará, por lo tanto con valores relativos a la realización personal.

Finalmente, se puede mencionar la clasificación que hiciera Andrade (1996), y que resulta otro referente importante para lograr una comprensión más holística e integradora de este fenómeno a nivel organizacional. El referido autor indica que una cultura es funcional cuando permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas, además motiva y compromete a sus integrantes, y fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo, pero también destacó que no todas las culturas por más fuertes que sean siempre son funcionales, entonces cruzando estas variables, llega a las siguientes combinaciones:

- Cultura débil-disfuncional
- Cultura fuerte-disfuncional
- Cultura débil-funcional
- Cultura fuerte-funcional

**Cultura débil disfuncional:** En ella existen pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. Ante una crisis, la gente se siente desorientada, y por lo tanto va a responder reactivamente, al no tener experiencias previas de las que hubiera podido aprender.

**Cultura fuerte-disfuncional:** En ella existen significados compartidos, pero éstos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis, debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados. Por esta razón, la cultura, muy arraigada a la tradición, genera una gran desorientación y resistencia al cambio. La organización va a tratar de aplicar los parámetros a través de los cuales ha interpretado en el pasado la realidad, aun cuando éstos ya no sean exitosos.

**Cultura débil-funcional:** En ella, como en el primer caso, hay pocos significados compartidos, y ante la presencia de una crisis se cree que, debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas. Este pragmatismo hace que la percepción de la crisis sea poco realista, y que a manera de enfrentarla

esté basada en experiencias pasadas que no se apoyan en un conjunto de creencias y valores asumidos por los miembros de la organización, que le den sentido y dirección al esfuerzo.

Cultura fuerte-funcional: En ella hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis. Los valores organizacionales, que siguen demostrando su plena vigencia, generan acciones concertadas y planeadas de antemano.

### **5.5 Acerca del diagnóstico organizacional.**

Gestionar un cambio cultural es un proceso complejo y multideterminado. No basta con la voluntad, ni de los directivos, ni de los trabajadores involucrados en la organización, es un fenómeno que está profundamente arraigado en las subjetividades individuales y colectivas, por lo que referirse a un cambio cultural implica modificaciones estructurales muy complejas que, muchas veces, requieren de un tiempo prolongado y que no siempre garantiza el éxito.

Es por ello que se necesitan estrategias metodológicas coherentes, con un basamento teórico sólido para poder intervenir en las organizaciones desde la comprensión de la dinámica cultural que se establece. De ahí la importancia de concebir un diagnóstico sociopsicológico de la cultura como alternativa metodológica viable para acercarnos, desde herramientas adecuadas, a una mayor comprensión de los patrones culturales que predominan en las organización, así como permite explorar aquéllos que los individuos consideran deberían formar parte de esta.

El diagnóstico, la planificación y la dirección del cambio juegan un papel muy importante y dependerá de la estructura y de sus elementos como la centralización y descentralización, el grado en que la toma de decisiones está o no concentrada, la autoridad formal y sus miembros. Lo importante de considerar lo antes expuesto puede contribuir con la definición del método más idóneo y que éste permita gestionar y monitorear el proceso de cambio. Rodríguez, (1999, p.37) define el diagnóstico organizacional como la *“forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la*

*organización, utilizarlos en provecho de los fines que la organización haya definido para sí”.*

A partir de lo anteriormente expuesto cabe señalar que, al emprender proyectos que generen cambios, se debe gestionar un diagnóstico organizacional el cual no solo permita identificar la cultura de dicha organización, sino descubrir hechos para alterar condiciones que el grupo experimenta como satisfactorias e insatisfactorias. Schlemenson, (1981, p.78) lo explica de la siguiente forma “...el análisis organizacional aspira a constituir una metadisciplina para poder dar respuesta a los complejos ‘embrollos’ que enfrenta”.

Una realidad tácita es que no siempre las personas cambian junto con el intento de modificar la cultura organizacional. El gran reto que tienen los altos directivos encargados de proyectos donde se precisan cambios importantes a nivel organizacional, es cómo direccionar y conducir los mismos y dotar de modelos que proporcionan mejores elementos de análisis para realizarlo adecuadamente (Argyris, 2009). A esto se podría añadir, la posibilidad que tienen de convocar, sensibilizar y lograr el compromiso y el involucramiento de la mayor cantidad de personas posibles, en el intento por hacer de estos procesos de cambio, algo participativo, donde las personas sienten que pueden aportar al mismo y se genere un sentido de compromiso e identidad válidos para lograr la sostenibilidad de dichas propuestas.

## **6.- CAPÍTULO METODOLÓGICO**

### **6.1- Metodología empleada.**

Se ha utilizado una metodología de investigación mixta; en la misma se combinan instrumentos propios de la metodología cuantitativa y cualitativa donde cualquier resultado producido en el nivel instrumental adquiere su sentido dentro de un proceso de interpretación, siendo consideradas las expresiones de los sujetos como construcciones más que como meras respuestas.

En cuanto la investigación diagnóstica fue de tipo descriptiva y transversal.

### **6.2 Selección de la muestra.**

No se tomó muestra sino que se consideró a la totalidad de los trabajadores que forman parte de la empresa AUTOPARTES S.A.

Las características sociodemográficas de esta población fueron las siguientes:

Total empleados: 15

Total Áreas: 2 (administrativo y taller técnico)

Total Hombres: 9 pertenece al taller

Total Mujeres: 6 pertenece administración

Formación Taller

2 tienen secundario (taller) Mecánico junior

7 son técnicos automotriz (taller) mecánicos senior

Formación Administrativa

2 contadoras (contador general y asistente)

1 secundario (mensajería)

2 universitarios (vendedor y recepción)

1 secundario (limpieza)

### **6.3 Técnicas e instrumentos utilizados.**

Para la realización del diagnóstico fueron utilizados las siguientes técnicas e instrumentos:



- *Cuestionario Perfil Dinámico de la Cultura Organizacional:* Este cuestionario fue confeccionado por Hartasanchez en el año 1996 en México, el cuestionario presenta quince completamientos de frases y se aplica dos veces: la primera vez para ver cuál es la orientación cultural organizacional existente; y, la segunda para conocer cuál es la cultura organizacional deseada. Para determinar la orientación de la cultura existente, cada frase incompleta tendrá cuatro opciones de terminaciones con el fin de que el sujeto elija cuál de ellas se acerca más a lo que sucede realmente en su organización. Para definir el la orientación de la cultura deseada, se ejecuta el mismo procedimiento, solo que esta vez el sujeto completará la frase con aquella opción que más se acerque a lo que él considera como deseable, en ambos casos deben ser puntuadas 0 a 100 para después sumar un total de 100 por cada dimensión. (Ver Anexo No.1). Atendiendo a su contenido, las 15 características que conforman el cuestionario, se agrupan en cinco dimensiones, a los cuales tributan desde lo conceptual determinando la frecuencia de las respuestas a través de estas dimensiones, enriquece el posterior análisis a realizar.

- Valores (Ítems 1, 14,15)
- Motivación (Ítems 2, 4, 7,10)
- Comunicación (Ítems 3, 9, 11,12)
- Dirección y toma de decisiones (Ítems 5, 6,8)
- Entorno: (Ítem 13)

A su vez, estos se refieren a cuatro orientaciones de cultura organizacional distintas como anteriormente mencionamos: 1.- Poder; 2.- Rol y Norma, 3.- Resultados y 4.- Personas.

Sucintamente cada categoría obedece a una orientación tal como se describe a continuación

- Categoría Poder contiene todos los incisos **A** de cada ítem,
- Categoría Rol y Norma contiene todos los incisos **B** de cada ítem
- Categoría Resultados contiene todos los incisos **C** de cada ítem
- Categoría Personas contiene todos los incisos **D** de cada ítem

Toda organización presenta un perfil combinado de cultura, no existe una exacta y única aunque sí una dominante. La frecuencia de elecciones

correspondiente a cada dimensión se suman y luego se ponderan los resultados para definir el tipo de cultura organizativa dominante o la combinación de dos en caso de que así lo arrojen los resultados, tanto para lo existente como para lo deseado, todo ello permitirá efectuar los análisis correspondientes. Por igual, los datos obtenidos a través de los indicadores y que se corresponden en cada categoría, aportan una importante información para los análisis cuantitativos y cualitativos. Lo interesante de este ejercicio es que no solo identifica el perfil de la cultura dominante sino que emerge un perfil deseable o preferido, hacia el cual, tácticamente se propone un cambio o transición cultural.

- *Entrevista individual semiestructurada:* Esta técnica permitió conocer distintos aspectos de la vida de los sujetos; de ahí la utilidad que su empleo reviste para todo profesional que deposite su centro de atención en el ser humano. En tal sentido, se utilizó para explorar, dentro de la dinámica grupal, elementos que favorecen la cultura organizacional. Además, se utilizó para corroborar y explorar determinados elementos que fueron imprecisos en las demás técnicas aplicadas y así llegar a la profundidad de los problemas y necesidades de los trabajadores. Se construyó una guía de entrevista semi estructurada, teniendo en cuenta que aun cuando las preguntas no se hayan elaborado de manera rígida las mismas fueron conducidas por el investigador en coherencia con los objetivos trazados lo cual constituyó la guía para los interrogantes formulados en el transcurso de la entrevista. La aplicación se realizó a los 15 trabajadores (Ver Anexo No.2)
- *Grupo de enfoque:* Se realizó un grupo focal el cual, más allá de hacer la misma pregunta a varios participantes, tuvieron como objetivo generar y analizar la interacción entre ellos (Barbour, 2007, citado en Hernández, Fernández-Collado, Baptista, 2010, p.426). Su principal virtud metodológica es la facilidad con que accede al conocimiento, las creencias, la información, la vida de un grupo, obteniendo datos en el propio lenguaje de los sujetos. Con su aplicación se busca el acercamiento a las ideas, creencias o supuestos mantenidos por otros, desde la construcción colectiva. El Focus Group recae en la experiencia de las personas como miembros de un grupo y aporta insumos relevantes

tanto a través de los entrevistados, como a través de las interacciones que en el momento de la entrevista se dan entre los mismos. Algunos tópicos explorados en el grupo de enfoque se encuentran en el Anexo No 3.

#### **6.4 Procedimiento metodológico.**

El procedimiento metodológico constó de las siguientes etapas:

##### **I. Evaluación diagnóstica**

El diagnóstico constituye un proceso complejo y prolongado en el tiempo, que se compuso de los siguientes pasos.

###### **I.i. Proceso de entrada y familiarización con la Organización.**

A partir de la necesidad del estudio de la cultura organizacional en la Empresa AUTOPARTES S.A. se realizó la entrada a la misma. Los primeros encuentros, concertados previamente, fueron efectuados con el Jefe de Taller de la empresa, logrando una sensibilización con la importancia de desarrollar el presente estudio en la empresa a partir de los beneficios que el mismo les podría proporcionar a su organización.

Posteriormente, se realizó un intercambio con un grupo de trabajadores donde estaba incluido el máximo nivel ejecutivo empresarial, quienes facilitaron información sobre la organización y sus características. En otras visitas continuaron las presentaciones, entrevistas individuales y grupales, logrando establecer mayor acercamiento con cada uno de ellos. Desde ese momento de la investigación se pudo comenzar a elaborar un diagnóstico.

###### **I.ii. Diagnóstico propiamente dicho**

Teniendo en cuenta las observaciones y resultados obtenidos anteriormente se ajustó el problema de investigación y se determinaron las variables relevantes que precisaban alguna forma de diagnóstico, esto contribuyó a determinar qué evaluar y cómo hacerlo.

Con el propósito de conocer cómo influyen determinadas variables socio psicológicas en la cultura organizacional, se procedió a la aplicación de la

batería de técnicas descriptas, compuesta por: Cuestionario Perfil Dinámico de la Cultura Organizacional, Entrevista Individual Semi estructurada y el Focus Group.

A continuación, se llevó a cabo la calificación, la integración y el resumen de los datos obtenidos. Esto permitió la realización del análisis de los resultados, concediéndole significados a los datos obtenidos y elaborar finalmente un diagnóstico, para así poder describir algunas de las variables socio psicológicas más significativas que influyen en la cultura organizacional de la Empresa Autopartes S.A.

### **6.5 Análisis de datos.**

Los datos del instrumento fueron analizados estadísticamente con el soporte técnico del software Spss 22.0, en tanto que los datos de las entrevistas y grupo focal fueron abordados cualitativamente a través de un análisis categorial y las relaciones entre dichas categorías.

Finalmente, se realizó la triangulación metodológica de los resultados de ambos abordajes.

## 7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 7.1 Análisis cuantitativo de la cultura existente

El análisis de los datos obtenidos del “Cuestionario Perfil Dinámico de la Cultura Organizacional” fué estadístico descriptivo a través del software “spss” el cual permitió acceder a información relevante de los trabajadores sobre aquello que perciben como la cultura existente y de lo que precisan como cultura deseada. El mismo consta de preguntas que detectan ambas culturas relacionados con dimensiones tales como: valores, motivación, comunicación, dirección y entorno.

#### Dimensión: Valores

Tabla I. Promedio de los porcentajes atribuidos por los colaboradores a lo que se espera que los miembros de la organización den prioridad máxima

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Cumplir con las necesidades y exigencia de sus supervisores y de otras personas de alto nivel en la organización	15	40	90	62,67	16,242
Llevar a cabo las obligaciones de sus propias tareas, ciñéndose a las políticas y procedimientos relacionados con sus puestos de trabajo	15	0	30	15,67	11,475
asumir los retos del puesto de trabajo, encontrando una mejor manera de hacer las cosas	15	0	30	10,67	11,475
cooperar con las personas con las que trabajan, para solventar problemas laborales y personales	15	0	30	11	10,724
N válido (por lista)	15				

El mayor promedio lo obtuvo: “el cumplir con las necesidades y exigencia de los supervisores y de otras personas de alto nivel de la organización”, como prioridad máxima el (62,67%), en tanto que en segundo lugar de importancia porcentual lo obtuvo: “el llevar a cabo las obligaciones de sus propias tareas ciñéndose a las políticas y procedimientos” con un (15,67%), lo cual indicaría una cultura orientada al poder, rol y norma.

Tabla II. Promedio de los porcentajes atribuidos por los colaboradores a lo que hace la gente si las normas, sistemas o procedimientos crean obstáculos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
las rompe, si tiene la fuerza suficiente para salir adelante con ello o si cree que puede pasar sin ser descubierta	15	20	80	58	16,562
generalmente las acata o utiliza los canales apropiados para obtener permiso para desviarse de ellas, o las cambia	15	0	40	17,33	15,337
tiende a ignorarlas o saltárselas para cumplir sus tareas o para obtener un mejor rendimiento	15	0	60	15,33	17,674
se ayudan unos a otros a ignorarlas o a ajustarlas si se cree que no son justas o que crean problemas a otros	15	0	40	10,67	12,228
N válido (por lista)	15				

El mayor promedio lo obtuvo: “el romper las reglas y normas, si tiene la fuerza suficiente para salir adelante con ello o si cree que puede pasar sin ser descubierta” con una prioridad máxima porcentual del 58%, en tanto que en segundo lugar de importancia porcentual la frase “generalmente las acata o utiliza los canales apropiados para obtener permiso para desviarse de ellas, o las cambia” obtuvo un promedio de 15,67%, lo cual indicaría una cultura orientada al poder.

Tabla III. Promedio de los porcentajes atribuidos por los colaboradores a lo que las personas que son nuevas en la organización necesitan aprender

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
quién dirige las cosas; quién puede ayudarles o perjudicarles; a quién debe evitar ofender; las normas (reglas no escritas) que deben observarse si no quieren tener problemas	15	40	80	62,67	10,998
las reglas formales y procedimientos y ceñirse a ellas para mantenerse dentro de los límites formales de sus puestos de trabajo	15	0	40	13	15,561
de qué recursos disponen que les ayuden a realizar su trabajo; a tomar la iniciativa para aplicar sus habilidades y conocimientos a sus trabajos	15	0	25	11	9,297
cómo cooperar; cómo ser buenos miembros de equipos; cómo desarrollar unas buenas relaciones laborales con los demás	15	0	40	14,67	12,459
N válido (por lista)	15				

El mayor promedio porcentual (62,67%) lo obtuvo “quién dirige las cosas; quién puede ayudarles o perjudicarles; a quién debe evitar ofender; las normas (reglas no escritas) que deben observarse si no quieren tener problemas” y, en segundo lugar de importancia porcentual, “cómo cooperar; cómo ser buenos miembros de equipos; cómo desarrollar unas buenas relaciones laborales con los demás” (14,67%), lo cual indicaría nuevamente una cultura orientada fundamentalmente al poder y algo a las personas.

En síntesis, se observa en las tablas precedentes la existencia de un alto promedio porcentual correspondiente a la dimensión “Valores” vinculado a la autoridad y el poder jerárquico.

**Dimensión: Motivación**

Tabla IV. Promedio de los porcentajes atribuidos por los colaboradores a lo que perciben quiénes son las personas mejor consideradas en la organización

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
saben cómo complacer a sus supervisores y son capaces y quiere utilizar el poder y la política para seguir adelante	15	30	80	56,67	13,452
siguen las normas, trabajan dentro del sistema, e intentan hacer las cosas correctamente	15	0	70	23,00	20,160
son técnicamente competentes y eficientes, con un fuerte compromiso con su trabajo	15	0	30	11,33	10,601
establecen estrechas relaciones con los demás a través de la cooperación, la sensibilidad y la atención	15	0	30	10,33	10,431
N válido (por lista)	15				

El mayor promedio lo obtuvo: “quienes saben cómo complacer a sus supervisores y son capaces y quiere utilizar el poder y la política para seguir adelante” con una prioridad máxima porcentual del 56,67%, en tanto que en segundo lugar de importancia porcentual fue asignado a “quienes siguen las normas, trabajan dentro del sistema, e intentan hacer las cosas correctamente” (23,67%), lo cual seguiría mostrando una cultura fundamentalmente orientada al poder.



Tabla V. Promedio de los porcentajes atribuidos por los colaboradores a lo que los miembros consideran a qué están dirigidas, orientadas o influidas las personas en la organización

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
personas en cargos de autoridad, que ejercitan su poder mediante la utilización de premios y castigos	15	40	80	68	14,243
los sistemas, las normas y los procedimientos que prescriben lo que debe hacerse y el modo correcto de hacerlo	15	0	30	10,67	10,328
su propio compromiso de cumplir los objetivos de la organización	15	0	40	13,67	11,721
su propio deseo de ser aceptadas por otros y de ser buenos miembros de su grupo de trabajo	15	0	30	7	9,22
N válido (por lista)	15				

El mayor promedio lo obtuvo la frase: “personas en cargos de autoridad, que ejercitan su poder mediante la utilización de premios y castigos” con una prioridad máxima porcentual del 68%, en tanto que en segundo lugar de importancia porcentual lo obtuvo: “su propio compromiso de cumplir los objetivos de la organización” (13,67%), lo cual nuevamente muestra que la motivación está vinculada a la autoridad y al poder.

Tabla VI. Promedio de los porcentajes atribuidos por los colaboradores a lo que se espera que los empleados sean.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
muy trabajadores, complacientes, obedientes y leales a los intereses de aquellos de quienes dependen	15	40	100	72,67	16,676
responsables y fiables, que lleven a cabo las obligaciones y responsabilidades de sus puestos de trabajo y eviten acciones que pudiesen sorprender o desconcertar a sus supervisores	15	0	30	14,67	12,459
auto-motivados y competentes, que quieran tomar la iniciativa para hacer las cosas; que desafíen a aquellos de quienes dependen, si fuese necesario, para obtener buenos resultados	15	0	25	6,33	9,722
buenos trabajadores en equipo, que cooperen y ayuden, que se lleven bien con los demás	15	0	25	6,33	8,958
N válido (por lista)	15				

El mayor promedio porcentual lo obtuvo: “muy trabajadores, complacientes, obedientes y leales a los intereses de aquellos de quienes dependen”, con 72,67%, en tanto que en segundo lugar de importancia porcentual lo obtuvo: “responsables y fiables, que lleven a cabo las obligaciones y responsabilidades de sus puestos de trabajo y eviten acciones que pudiesen sorprender o desconcertar a sus supervisores” (14,67%), lo cual indicaría nuevamente una cultura existente orientada al poder de los dueños de la empresa y sumisión por parte de los empleados.

Tabla VII. Promedio de los porcentajes atribuidos por los colaboradores a lo que consideran se debe la motivación hacia el trabajo

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
la esperanza de un premio, el temor a un castigo, o la lealtad personal hacia el superior	15	60	100	78,67	11,872
aceptación de la norma de intercambiar trabajo por salario	15	0	30	11,33	11,872
fuertes deseos de conseguir, crear, e innovar y de la presión de los compañeros, que contribuyen al éxito de la organización	15	0	20	3,33	7,237
las personas que quieren ayudar a los demás y desarrollar y mantener unas relaciones laborales satisfactorias	15	0	30	6,67	9,759
N válido (por lista)	15				

El mayor promedio lo obtuvo: “la esperanza de un premio, el temor a un castigo, o la lealtad personal hacia el superior”, con una prioridad máxima porcentual del 78,67%, en tanto que el segundo lugar de importancia porcentual lo obtuvo: “aceptación de la norma de intercambiar trabajo por salario” (14,67%), lo cual indicaría una cultura existente orientada al poder (premio-castigo, temor y lealtad personal) al rol y la norma.

En síntesis, se observa en las tablas precedentes respecto a la dimensión “Motivación” que los trabajadores de esta organización perciben, que la motivación predominante proviene de la autoridad y poder vertical de los jefes y mandos altos, lo que significa que la motivación en la empresa se orienta claramente hacia una cultura de poder.

**Dimensión: Comunicación**

Tabla VIII. Promedio de los porcentajes atribuidos por los colaboradores a cómo consideran que los trata la organización.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
como máquinas cuyo tiempo y energía están a disposición de personas a más altos niveles de jerarquía	15	30	80	58	17,809
como empleados cuyo tiempo y energía se compran mediante un contrato, con derechos y obligaciones para ambas partes	15	0	70	28,33	23,579
como socios o compañeros que mutuamente se comprometen a conseguir un propósito común	15	0	25	7,67	9,424
como familia o amigos a quienes les gusta estar juntos, que se preocupan los unos por los otros y que se ayudan entre ellos	15	0	30	5,33	9,155
N válido (por lista)	15				

El mayor promedio lo obtuvo: “como máquinas cuyo tiempo y energía están a disposición de personas a más altos niveles de jerarquía”, con una prioridad máxima porcentual del 58%, en tanto que en segundo lugar de importancia porcentual obtuvo: “como empleados cuyo tiempo y energía se compran mediante un contrato, con derechos y obligaciones para ambas partes” 28,33%, lo cual también indicaría una cultura existente orientada al poder, al rol y la norma.

Tabla IX. Promedio de los porcentajes atribuidos por los colaboradores a cuándo se considera legítimo que una persona diga a otra lo que debe hacer.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
él o ella tenga más poder, autoridad, o “fuerza” en la organización	15	40	90	68,67	13,558
forme parte de las responsabilidades incluidas en la descripción de su puesto de trabajo	15	0	30	3,33	8,997
él o ella tenga mayor conocimiento y experiencia y lo utilice para enseñarle a hacer el trabajo	15	0	60	22,33	16,352
la otra persona pida su ayuda, guía o consejo	15	0	20	6,33	6,673
N válido (por lista)	15				

El mayor promedio lo obtuvo: “él o ella tenga más poder, autoridad, o “fuerza” en la organización” con una prioridad máxima porcentual del 68,67%, en tanto que en segundo lugar de importancia porcentual fue la frase: “él o ella tenga mayor conocimiento y experiencia y lo utilice para enseñarle a hacer el trabajo” (22,33%), lo cual vuelve a mostrar que el poder, la autoridad o la fuerza resultan prioritarias en la cultura existente.

Tabla X. Promedio de los porcentajes atribuidos por los colaboradores a cómo son generalmente las relaciones entre grupos de trabajo o unidades.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
competitivas, buscan tanto sus propios intereses como ayudarse mutuamente en cuanto ven algún provecho para ellos mismos al hacerlo	15	40	80	60,33	12,602
caracterizadas por la indiferencia mutua, ayudándose tan solo cuando es conveniente o cuando desde niveles más altos les dirigen para que lo hagan	15	0	50	21,33	18,848
de cooperación, cuando es necesario conseguir objetivos comunes. Las personas pueden llegar a saltarse las reglas y cruzar las fronteras organizacionales a fin de terminar el trabajo	15	0	25	8,67	9,722
cordiales, con un alto nivel de sensibilidad hacia las peticiones de ayuda de otros grupos	15	0	25	8,33	9,194
N válido (por lista)	15				

El mayor promedio lo obtuvo: “competitivas, buscan tanto sus propios intereses como ayudarse mutuamente en cuanto ven algún provecho para ellos mismos al hacerlo”, con una prioridad porcentual del 60,33%, en tanto que en segundo lugar se ubicó: “caracterizadas por la indiferencia mutua, ayudándose tan solo cuando es conveniente o cuando desde niveles más altos les dirigen para que lo hagan” (21,33%), lo cual indicaría una cultura falta de solidaridad y trabajo en equipo.

Tabla XI. Promedio de los porcentajes atribuidos por los colaboradores a cómo son habitualmente los conflictos entre grupos e interpersonales

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
tratados por la intervención personal de gente con altos niveles de autoridad	15	60	100	78,67	11,255
evitados por referencia a normas, procedimientos y definiciones formales de autoridad y responsabilidad	15	0	30	10,67	10,328
resueltos mediante discusiones orientadas a obtenerlos mejores resultados posibles respecto	15	0	20	6,00	8,281
cordiales, con un alto nivel de sensibilidad hacia las peticiones de ayuda de otros grupos	15	0	40	4,67	11,255
N válido (por lista)	15				

El mayor promedio lo obtuvo: “tratados por la intervención personal de gente con altos niveles de autoridad”, con una prioridad porcentual del 78,67%, en tanto que en segundo lugar de importancia surge: “evitados por referencia a normas, procedimientos y definiciones formales de autoridad y responsabilidad” 10,67%, lo cual indicaría una resolución de conflictos o una evitación de los mismos a partir de personas que detentan algún grado de autoridad o poder.

En síntesis, se observa en las tablas precedentes respecto a la dimensión “Comunicación” que los trabajadores de esta organización perciben que la comunicación está centralizada por la autoridad formal y poder jerárquico de forma predominante orientándose hacia una cultura de poder.

**Dimensión: Dirección**

Tabla XII. Promedio de los porcentajes atribuidos por los colaboradores a cómo se caracterizan los procesos de toma de decisiones.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
directrices, órdenes e instrucciones que bajan desde los altos niveles	15	10	90	71,33	20,656
la adherencia a canales formales y la confianza en políticas y procedimientos para tomar decisiones	15	0	40	5,33	10,601
la toma de decisiones se lleva a cabo cerca del punto de acción, por las personas implicadas	15	0	50	15,33	14,075
la utilización de métodos de consenso para la toma de decisiones con el fin de obtener aceptación y apoyo para las decisiones	15	0	20	6,00	8,281
N válido (por lista)	15				

El mayor promedio lo obtuvo: “directrices, órdenes e instrucciones que bajan desde los altos niveles” con una prioridad porcentual del 71,73%, en tanto que el segundo lugar de importancia porcentual lo obtuvo: “la toma de decisiones se lleva a cabo cerca del punto de acción, por las personas implicadas” 15,33%, lo cual indicaría una cultura una escasa participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones.



Tabla XIII. Promedio de los porcentajes atribuidos por los colaboradores a sobre qué está basada la asignación de tareas o puestos de trabajo.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
los juicios, valores y deseos personales de aquellos que ocupan los cargos de poder	15	60	100	78	14,243
las necesidades y planes de la organización y las normas del sistema (antigüedad, calificaciones, etc.)	15	0	30	5,33	9,155
equilibrar los requerimientos del puesto de trabajo con los intereses y capacidades de los individuos	15	0	40	12	13,202
las preferencias personales de los individuos y sus necesidades de crecimiento y desarrollo	15	0	30	4,67	9,155
N válido (por lista)	15				

El mayor promedio lo obtuvo: “directrices, órdenes e instrucciones que bajan desde los altos niveles” con una prioridad porcentual del 78%, en tanto que en segundo lugar aparece: “la toma de decisiones se lleva a cabo cerca del punto de acción, por las personas implicadas” (12%), lo cual indicaría la jerarquización al momento de la asignación de tareas que resulta un tanto oscura para los miembros.

Tabla XIV. Promedio de los porcentajes atribuidos por los colaboradores a cómo se espera que sean los directores y los supervisores.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
fuertes y decididos; firmes pero justos	15	40	90	69,33	15,796
impersonales y correctos, que eviten el ejercicio de la autoridad en su propio provecho	15	0	60	11,33	15,976
democráticos y que quieran aceptar las ideas de los subordinados sobre el trabajo	15	0	30	9,33	10,998
que ayuden, que sean sensibles, y se preocupen de los problemas del personal y de las necesidades de aquellos cuyo trabajo supervisan	15	0	30	10	11,339
N válido (por lista)	15				

El mayor promedio lo obtuvo: “fuertes y decididos; firmes pero justos” con una prioridad porcentual del 69,33%, en tanto que en segundo lugar de importancia surge: “impersonales y correctos, que eviten el ejercicio de la autoridad en su propio provecho” 11,33%, lo cual indicaría una cultura existente orientada al poder (e.g. fuertes y decididos).

En síntesis, se observa en las tablas precedentes que en la dimensión “Dirección”, los trabajadores de esta organización perciben que la forma predominante por la cual se dirige la empresa, los procesos y demás gestiones es a través de una cultura orientada hacia la autoridad y el poder.

### Dimensión: Entorno

Tabla XV. Promedio de los porcentajes atribuidos por los colaboradores a cómo se responde al entorno externo a la organización.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
una selva, donde la organización está en competencia con otras por su supervivencia	15	10	100	77,33	22,190
un sistema ordenado en el que las relaciones están determinadas por estructuras y procedimientos y donde se espera que todos se ciñan a las normas	15	0	10	2,67	4,577
un compromiso competitivo por la excelencia en la que productividad, calidad e innovación aportan éxito	15	0	30	8,67	9,904
una comunidad de partes interdependientes en la que lo más importante son los intereses comunes	15	0	20	5,33	7,432
N válido (por lista)	15				

El mayor promedio lo obtuvo: “una selva, donde la organización está en competencia con otras por su supervivencia” con una prioridad porcentual del 77,33%, lo cual muestra la utilización de una metáfora darwiniana asociada al peligro de extinción.

En síntesis, se observa en la tabla precedente que en la dimensión “Entorno” que los trabajadores también perciben que la organización responde de forma predominante con una cultura de poder (triumfo del más fuerte).

## 7.2 Análisis cuantitativo de la cultura deseada

### Dimensión: Valores

Tabla XVI. Promedio de los porcentajes atribuidos por los colaboradores a lo que se espera que los miembros de la organización den prioridad máxima

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Cumplir con las necesidades y exigencia de sus supervisores y de otras personas de alto nivel en la organización	15	0	20	14	6,036
Llevar a cabo las obligaciones de sus propias tareas, ciñéndose a las políticas y procedimientos relacionados con sus puestos de trabajo	15	0	30	11,33	13,425
asumir los retos del puesto de trabajo, encontrando una mejor manera de hacer las cosas	15	0	40	22,33	12,659
cooperar con las personas con las que trabajan, para solventar problemas laborales y personales	15	20	90	52,33	22,270
N válido (por lista)	15				

El mayor promedio lo obtuvo: “cooperar con las personas con las que trabajan, para solventar problemas laborales y personales”, con una prioridad porcentual del 52,33%, en tanto que en segundo lugar de importancia porcentual lo obtuvo: “asumir los retos del puesto de trabajo, encontrando una mejor manera de hacer las cosas” (22,33%), lo cual indica que los empleados de esta empresa desean tener una cultura orientada a las personas.

Tabla XVII. Promedio de los porcentajes atribuidos por los colaboradores a lo que hace la gente si las normas, sistemas o procedimientos crean obstáculos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
las rompe, si tiene la fuerza suficiente para salir adelante con ello o si cree que puede pasar si ser descubierta	15	0	0	0	,000
generalmente las acata o utiliza los canales apropiados para obtener permiso para desviarse de ellas, o las cambia	15	10	70	39,67	20,914
tiende a ignorarlas o saltárselas para cumplir sus tareas o para obtener un mejor rendimiento	15	0	25	7,67	9,424
se ayudan unos a otros a ignorarlas o a ajustarlas si se cree que no son justas o que crean problemas a otros	15	30	80	55,33	15,976
N válido (por lista)	15				

El mayor promedio lo obtuvo: “se ayudan unos a otros a ignorarlas o a ajustarlas si se cree que no son justas o que crean problemas a otros” con una prioridad porcentual del 55,33%, en tanto que el segundo lugar de importancia porcentual la obtuvo: “generalmente las acata o utiliza los canales apropiados para obtener permiso para desviarse de ellas, o las cambia” (39,37%), lo cual indicaría que los empleados de esta empresa prefieren una cultura orientada a las personas, aunque sin quitar prioridad al rol y la norma.

Tabla XVIII. Promedio de los porcentajes atribuidos por los colaboradores a lo que las personas que son nuevas en la organización necesitan aprender

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
quién dirige las cosas; quién puede ayudarles o perjudicarles; a quién debe evitar ofender; las normas (reglas no escritas) que deben observarse si no quieren tener problemas	15	10	30	19,33	4,577
las reglas formales y procedimientos y ceñirse a ellas para mantenerse dentro de los límites formales de sus puestos de trabajo	15	0	20	4,00	7,368
de qué recursos disponen que les ayuden a realizar su trabajo; a tomar la iniciativa para aplicar sus habilidades y conocimientos a sus trabajos	15	0	40	26,33	11,412
cómo cooperar; cómo ser buenos miembros de equipos; cómo desarrollar unas buenas relaciones laborales con los demás	15	20	70	50,33	13,689
N válido (por lista)	15				

El mayor promedio lo obtuvo: “cómo cooperar; cómo ser buenos miembros de equipos; cómo desarrollar unas buenas relaciones laborales con los demás”, como una prioridad porcentual del 50,33%, mientras que el segundo lugar lo obtuvo: “de qué recursos disponen que les ayuden a realizar su trabajo; a tomar la iniciativa para aplicar sus habilidades y conocimientos a sus trabajos” (26,33%), lo cual indicaría que la cultura deseada es una orientada a las personas sin perder de vista resultados.

En síntesis, se observa en las tablas precedentes respecto a la dimensión “Valores” que los trabajadores de esta organización desean que el valor predominante sea la colaboración, el trabajo en equipo, entre otros aspectos, es decir una cultura orientada a la participación y a las personas.

**Dimensión: Motivación**

Tabla XIX. Promedio de los porcentajes atribuidos por los colaboradores a lo que perciben quiénes son las personas mejor consideradas en la organización

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
saben cómo complacer a sus supervisores y son capaces y quiere utilizar el poder y la política para seguir adelante	15	0	0	0	,000
siguen las normas, trabajan dentro del sistema, e intentan hacer las cosas correctamente	15	0	30	22,67	9,612
son técnicamente competentes y eficientes, con un fuerte compromiso con su trabajo	15	0	70	39,33	18,696
establecen estrechas relaciones con los demás a través de la cooperación, la sensibilidad y la atención	15	0	70	41,33	22,636
N válido (por lista)	15				

El mayor promedio lo obtuvo: “establecen estrechas relaciones con los demás a través de la cooperación, la sensibilidad y la atención” con un promedio porcentual del 41,33%, en tanto que en segundo lugar de importancia se observa la frase: “son técnicamente competentes y eficientes, con un fuerte compromiso con su trabajo” (39,33%), lo cual indicaría una cultura deseada orientada a las personas y a los resultados.

Tabla XX. Promedio de los porcentajes atribuidos por los colaboradores a lo que los miembros consideran a qué están dirigidas, orientadas o influidas las personas en la organización

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
personas en cargos de autoridad, que ejercitan su poder mediante la utilización de premios y castigos	15	0	20	5,33	7,432
los sistemas, las normas y los procedimientos que prescriben lo que debe hacerse y el modo correcto de hacerlo	15	20	60	30	14,142
su propio compromiso de cumplir los objetivos de la organización	15	0	50	28	15,213
su propio deseo de ser aceptadas por otros y de ser buenos miembros de su grupo de trabajo	15	20	70	39,33	12,228
N válido (por lista)	15				

El mayor promedio lo obtuvo: “su propio deseo de ser aceptadas por otros y de ser buenos miembros de su grupo de trabajo” con el 39,33% y en segundo lugar: “los sistemas, las normas y los procedimientos que prescriben lo que debe hacerse y el modo correcto de hacerlo” con el 30%, lo cual nuevamente indicaría una cultura preferida orientada a las personas sin omitir el rol y la norma.



Tabla XXI. Promedio de los porcentajes atribuidos por los colaboradores a lo que se espera que los empleados sean.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
muy trabajadores, complacientes, obedientes y leales a los intereses de aquellos de quienes dependen	15	0	30	18	10,823
responsables y fiables, que lleven a cabo las obligaciones y responsabilidades de sus puestos de trabajo y eviten acciones que pudiesen sorprender o desconcertar a sus supervisores	15	0	20	8,67	8,338
auto-motivados y competentes, que quieran tomar la iniciativa para hacer las cosas; que desafíen a aquellos de quienes dependen, si fuese necesario, para obtener buenos resultados	15	0	30	16	12,984
buenos trabajadores en equipo, que cooperen y ayuden, que se lleven bien con los demás	15	40	80	57,33	14,864
N válido (por lista)	15				

El mayor promedio lo obtuvo: “buenos trabajadores en equipo, que cooperen y ayuden, que se lleven bien con los demás”, con una prioridad porcentual del 57,33%, resultando en segundo lugar: “muy trabajadores, complacientes, obedientes y leales a los intereses de aquéllos de quienes dependen” (14,67%), lo cual indicaría una cultura deseada orientada a las personas, con colaboración y cooperación entre ellos aunque leales a los intereses de los dueños.

Tabla XXII. Promedio de los porcentajes atribuidos por los colaboradores a lo que consideran se debe la motivación hacia el trabajo

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
la esperanza de un premio, el temor a un castigo, o la lealtad personal hacia el superior	15	0	30	4,00	10,556
aceptación de la norma de intercambiar trabajo por salario	15	0	10	1,33	3,519
fuertes deseos de conseguir, crear, e innovar y de la presión de los compañeros, que contribuyen al éxito de la organización	15	0	50	36,00	16,818
las personas que quieren ayudar a los demás y desarrollar y mantener unas relaciones laborales satisfactorias	15	50	70	58,67	7,432
N válido (por lista)	15				

El mayor promedio lo obtuvo: “las personas que quieren ayudar a los demás y desarrollar y mantener unas relaciones laborales satisfactorias” (58,67%), seguido de: “fuertes deseos de conseguir, crear, e innovar y de la presión de los compañeros, que contribuyen al éxito de la organización” (36%), lo cual indicaría una cultura deseada orientada a las personas y a los resultados.

En síntesis, se observa en las tablas anteriores en relación con la dimensión “Motivación”, que los trabajadores de esta organización desean que los canales y fuentes de motivación consideren sus logros, resultados y cumplimiento de las normas, contribuyendo solidariamente con un bajo nivel de conflictividad entre ellos. De esta forma la preferencia en esta dimensión se inclina también hacia una cultura orientada a las personas y los resultados.

**Dimensión: Comunicación**

Tabla XXIII. Promedio de los porcentajes atribuidos por los colaboradores a cómo consideran que los trata la organización.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
como máquinas cuyo tiempo y energía están a disposición de personas a más altos niveles de jerarquía	15	0	0	0	0
como empleados cuyo tiempo y energía se compran mediante un contrato, con derechos y obligaciones para ambas partes	15	0	0	0	0
como socios o compañeros que mutuamente se comprometen a conseguir un propósito común	15	30	80	57,33	11,629
como familia o amigos a quienes les gusta estar juntos, que se preocupan los unos por los otros y que se ayudan entre ellos	15	20	70	42,67	11,629
N válido (por lista)	15				

El mayor promedio lo obtuvo: “como socios o compañeros que mutuamente se comprometen a conseguir un propósito común”, con una prioridad porcentual del 57,33%, en tanto que en segundo lugar aparece: “como familia o amigos a quienes les gusta estar juntos, que se preocupan los unos por los otros y que se ayudan entre ellos” (42,67%), lo cual indica el deseo de valores que apunten al compromiso, el compañerismo y la solidaridad más que a la autoridad y al instrumentalismo del trabajo. Es decir, una cultura deseada orientada a las personas.

Tabla XXIV. Promedio de los porcentajes atribuidos por los colaboradores a cuándo se considera legítimo que una persona diga a otra lo que debe hacer.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
él o ella tenga más poder, autoridad, o “fuerza” en la organización	15	0	30	14	8,281
forme parte de las responsabilidades incluidas en la descripción de su puesto de trabajo	15	0	10	1,33	3,519
él o ella tenga mayor conocimiento y experiencia y lo utilice para enseñarle a hacer el trabajo	15	20	60	45,33	9,904
la otra persona pida su ayuda, guía o consejo	15	20	70	39,33	14,376
N válido (por lista)	15				

El mayor promedio lo obtuvo: “él o ella tenga mayor conocimiento y experiencia y lo utilice para enseñarle a hacer el trabajo” (45,33 %), en tanto que con un 39,33% promedio los encuestados señalaron: “la otra persona pida su ayuda, guía o consejo”, donde la solidaridad y la capacidad nuevamente aparecen como valores deseables en una cultura que los tenga en cuenta como personas.

Tabla XXV. Promedio de los porcentajes atribuidos por los colaboradores a cómo son generalmente las relaciones entre grupos de trabajo o unidades.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
competitivas, buscan tanto sus propios intereses como ayudarse mutuamente en cuanto ven algún provecho para ellos mismos al hacerlo	15	0	30	8,67	10,601
caracterizadas por la indiferencia mutua, ayudándose tan solo cuando es conveniente o cuando desde niveles más altos les dirigen para que lo hagan	15	0	10	4	5,071
de cooperación, cuando es necesario conseguir objetivos comunes. Las personas pueden llegar a saltarse las reglas y cruzar las fronteras organizacionales a fin de terminar el trabajo	15	0	60	28	18,593
cordiales, con un alto nivel de sensibilidad hacia las peticiones de ayuda de otros grupos	15	40	80	59,33	9,612
N válido (por lista)	15				

El mayor promedio lo obtuvo: “cordiales, con un alto nivel de sensibilidad hacia las peticiones de ayuda de otros grupos”, con un 59,33% y un segundo lugar fue para: “de cooperación, cuando es necesario conseguir objetivos comunes. Las personas pueden llegar a saltarse las reglas y cruzar las fronteras organizacionales a fin de terminar el trabajo” (21,33%), lo cual indica nuevamente los valores de solidaridad y cooperación en una cultura deseada orientada a las personas.

Tabla XXVI. Promedio de los porcentajes atribuidos por los colaboradores a cómo son habitualmente los conflictos entre grupos e interpersonales

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
tratados por la intervención personal de gente con altos niveles de autoridad	15	0	30	6	11,212
evitados por referencia a normas, procedimientos y definiciones formales de autoridad y responsabilidad	15	0	30	9,33	10,998
resueltos mediante discusiones orientadas a obtenerlos mejores resultados posibles respecto	15	0	50	28,67	16,417
cordiales, con un alto nivel de sensibilidad hacia las peticiones de ayuda de otros grupos	15	30	80	56	15,946
N válido (por lista)	15				

El mayor promedio lo obtuvo nuevamente: “cordiales, con un alto nivel de sensibilidad hacia las peticiones de ayuda de otros grupos”, con un 56%, en tanto que en segundo lugar, con un 28,67% aparece: “resueltos mediante discusiones orientadas a obtenerlos mejores resultados posibles respecto”. Es decir, una búsqueda consensuada y participativa de los conflictos.

En síntesis, se observa respecto a la dimensión “Comunicación”, que los trabajadores de esta organización desean que la comunicación sea más flexible y participativa, agregando canales y niveles que rompan con la verticalidad, lo cual indica que desean una mayor orientación cultural hacia ellos, los miembros de la organización.

**Dimensión: Dirección**

Tabla XXVII. Promedio de los porcentajes atribuidos por los colaboradores a cómo se caracterizan los procesos de toma de decisiones.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
directrices, órdenes e instrucciones que bajan desde los altos niveles	15	0	20	6	9,103
la adherencia a canales formales y la confianza en políticas y procedimientos para tomar decisiones	15	0	40	7,33	10,328
la toma de decisiones se lleva a cabo cerca del punto de acción, por las personas implicadas	15	0	30	18	10,142
la utilización de métodos de consenso para la toma de decisiones con el fin de obtener aceptación y apoyo para las decisiones	15	30	80	70	14,142
N válido (por lista)	15				

El mayor promedio lo obtuvo: “la utilización de métodos de consenso para la toma de decisiones con el fin de obtener aceptación y apoyo para las decisiones”, con un 70%, en tanto que en segundo lugar de importancia porcentual se ubicó: “la toma de decisiones se lleva a cabo cerca del punto de acción, por las personas implicadas” (18,67%), lo cual indicaría una búsqueda de mayor participación en los procesos de toma de decisiones correspondiendo a una cultura organizacional más orientada a la inclusión de las personas.

Tabla XXVIII. Promedio de los porcentajes atribuidos por los colaboradores a sobre qué está basada la asignación de tareas o puestos de trabajo.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
los juicios, valores y deseos personales de aquellos que ocupan los cargos de poder	15	0	0	0	0
las necesidades y planes de la organización y las normas del sistema (antigüedad, calificaciones, etc.)	15	0	40	5,33	10,601
equilibrar los requerimientos del puesto de trabajo con los intereses y capacidades de los individuos	15	20	60	46	14,541
las preferencias personales de los individuos y sus necesidades de crecimiento y desarrollo	15	0	80	49,33	20,166
N válido (por lista)	15				

El mayor promedio lo obtuvo: “la utilización de métodos de consenso para la toma de decisiones con el fin de obtener aceptación y apoyo para las decisiones”, con una prioridad del 49,33%, en tanto que en segundo lugar de importancia porcentual se ubicó: “la toma de decisiones se lleva a cabo cerca del punto de acción, por las personas implicadas” 46%, lo cual confirma la idea de la participación y la búsqueda de consensos sin recibir todo dado desde los niveles jerárquicos.



Tabla XXIX. Promedio de los porcentajes atribuidos por los colaboradores a cómo se espera que sean los directores y los supervisores.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
fuertes y decididos; firmes pero justos	15	0	30	19,33	7,988
impersonales y correctos, que eviten el ejercicio de la autoridad en su propio provecho	15	0	0	0	0
democráticos y que quieran aceptar las ideas de los subordinados sobre el trabajo	15	0	40	17,33	12,228
que ayuden, que sean sensibles, y se preocupen de los problemas del personal y de las necesidades de aquellos cuyo trabajo supervisan	15	50	80	64,67	10,601
N válido (por lista)	15				

El mayor promedio lo obtuvo: “que ayuden, que sean sensibles, y se preocupen de los problemas del personal y de las necesidades de aquéllos cuyo trabajo supervisan”, con una prioridad porcentual del 64,67%, en tanto que en segundo lugar de importancia aparece: “fuertes y decididos; firmes pero justos” (19.33%), lo cual indicaría una cultura deseada claramente orientada a las personas.

En síntesis, se observa en las tablas precedentes respecto a la dimensión "Dirección", que los trabajadores de esta organización desean que la forma de dirigir la empresa sea más colaborativa y participativa preocupándose por el bienestar del personal y de la empresa es decir una cultura orientada a las personas.

### Dimensión: Entorno

Tabla XXX. Promedio de los porcentajes atribuidos por los colaboradores a cómo se responde al entorno externo a la organización.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
una selva, donde la organización está en competencia con otras por su supervivencia	15	0	0	0	0
un sistema ordenado en el que las relaciones están determinadas por estructuras y procedimientos y donde se espera que todos se ciñan a las normas	15	0	30	5,33	9,904
un compromiso competitivo por la excelencia en la que productividad, calidad e innovación aportan éxito	15	10	60	32,67	12,799
una comunidad de partes interdependientes en la que lo más importante son los intereses comunes	15	40	80	62	12,071
N válido (por lista)	15				

El mayor promedio lo obtuvo: “una comunidad de partes interdependientes en la que lo más importante son los intereses comunes”, con una prioridad porcentual del 62%, en tanto que en segundo lugar de importancia apareció: “un compromiso competitivo por la excelencia en la que productividad, calidad e innovación aportan éxito” (32,67%), lo cual indicaría una cultura deseada hacia el compromiso y los intereses comunes, más que la competencia por la supervivencia como la perciben actualmente.

En síntesis, se observa en la tabla precedente que los miembros de la organización respecto a la dimensión "Entorno" consideran que deberían responder como un grupo unido preocupándose en los intereses comunes, es decir una cultura más orientada a las personas.

### 7.3 Cruce de variables

Tabla XXXI. Resultados del análisis de la varianza (Anova) entre las dimensiones de la cultura existente y la deseada.

existdesea		Cultura Orientada al Poder	Cultura Orientada al Rol	Cultura Orientada a Resultados	Cultura Orientada a Personas
Existente	Media	68,07	12,58	10,78	7,82
	N	15	15	15	15
	Desviación estándar	5,304	4,909	3,605	2,488
Deseada	Media	7,64	10,02	29,93	53,20
	N	15	15	15	15
	Desviación estándar	2,191	3,477	6,932	8,134
Total	Media	37,86	11,30	20,36	30,51
	N	30	30	30	30
	Desviación estándar	30,985	4,377	11,152	23,821

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Cultura Poder * existdesea	Entre grupos	(Combinado)	27381,337	1	27381,337	1662,941	,000
	Dentro de grupos		461,037	28	16,466		
	Total		27842,374	29			
Cultura Rol * existdesea	Entre grupos	(Combinado)	48,981	1	48,981	2,707	,111
	Dentro de grupos		506,652	28	18,095		
	Total		555,633	29			
Cultura Resultados * existdesea	Entre grupos	(Combinado)	2752,015	1	2752,015	90,1635	,000
	Dentro de grupos		854,637	28	30,523		
	Total		3606,652	29			
Cultura Personas * existdesea	Entre grupos	(Combinado)	15443,570	1	15443,570	426,949	,000
	Dentro de grupos		1012,815	28	36,172		
	Total		16456,385	29			

Respecto a la cultura en su dimensión “Poder” la cultura existente presenta una media del 68,07%, en tanto que la deseada muestra una media del

7.82%, estas diferencias son estadísticamente significativas ( $F=1652,94$  y  $p< 0,001$ ), es decir, la actual resulta una cultura no deseada por lo miembros. Respecto a la cultura “Resultado” existente con una media de 10,78% vs una media de la cultura deseada de 29,93% ( $F= 90,16$  y  $p< 0,001$ ), y la cultura existente “Personas” con una media de 7,82% vs una media de la deseada de 53,3% ( $F= 496,95$  y  $p< 0,001$ ).

Es decir que la cultura existente está orientada hacia una cultura de “Poder” y poco orientada a los “Resultados” y a las “Personas”; en tanto que la deseada resulta a la inversa.

Finalmente, cabe señalar que no se encontraron diferencias significativas ( $p> 0,05$ ) desde un punto de vista estadístico en la cultura orientada al “Rol” entre la existente con una media= 12,58% y la deseada con una media = 10,02%

#### **7.4 Síntesis de los resultados del Perfil Dinámico de la Cultura Organizacional.**

En sentido general, los trabajadores perciben una cultura existente de función y poder, la cual se destaca con respecto a las otras categorías. El predominio de esta cultura deja claro que se prioriza el respeto a las normas y a los procedimientos organizacionales, así como a cierta arbitrariedad de las decisiones jerárquicas no consensuadas. De lo cual puede inferirse un alto grado de formalización y una primacía de la burocracia.

Los argumentos que sostienen esta afirmación hablan a favor del respeto a las estructuras jerárquicas de dirección, el ejercicio de la autoridad a través de métodos de premios y castigos, el respeto estricto de las normas y procedimientos, así como la asignación de tareas o puestos de trabajo a los individuos basada en directrices, órdenes e instrucciones que bajan desde los altos niveles.

Por otra parte, se puede constatar cómo se evidencian aspiraciones por parte de los sujetos de una cultura de desempeño y de apoyo, donde los miembros del grupo se encuentran orientados a la realización de tareas con alto grado de eficacia y eficiencia, compromiso común para alcanzar y superar metas, promoviendo la obtención de logros organizacionales. Se muestra, además, la aspiración de la utilización de métodos de consenso para la toma de decisiones, con el fin de obtener aceptación y apoyo. Asimismo, aparece una aspiración de un compromiso competitivo por la excelencia, la productividad, la calidad e innovación teniendo en cuenta los objetivos e intereses comunes.

Se presenta la demanda de un grupo hacia una cultura preferida de apoyo, tratando de resaltar los méritos, visiones, ideas, así como la cooperación y el trabajo en equipo; promoviendo una responsabilidad compartida, fomentando la participación en el proceso de toma de decisiones. Desean transitar a una cultura de apoyo donde se promueva el espíritu de colaboración, compromiso con valores que promueve la organización y donde el sentido de pertenencia y las relaciones adquieran un carácter solidario y colaborador a fin de contribuir al éxito de la organización.

## 7.5 Análisis cualitativo de la cultura organizacional (entrevistas)

Con el fin de profundizar los resultados obtenidos en el abordaje cuantitativo, se realizaron entrevistas individuales. La entrevista individual semi-estructurada se centró en una guía de temas que facilitó explorar aquellas dimensiones que pudieran ser influyentes en la cultura organizacional de la empresa.

Los principales reportes de los sujetos en cada uno de los tópicos estudiados se muestran en el Anexo No 4. Se trató de organizar la información a través de las mismas dimensiones utilizadas en el abordaje cuantitativo.

### - *Valores que promueve la organización:*

Muchos expresaron que el valor más importante que promueve la organización es el fiel cumplimiento del reglamento interno, así como la puntualidad en las cuatro marcaciones diarias en el reloj biométrico. En cambio, señalaron que se le otorga una escasa importancia a las normas de seguridad industrial.

Los miembros de la organización le dan prioridad máxima a cumplir las necesidades y exigencias de sus superiores y personas de alto nivel. Sin embargo, manifiestan anhelar el desarrollo de la cooperación para mejorar la efectividad en el desempeño y en las relaciones interpersonales, encontrando una manera mejor de hacer las cosas. De esta manera, podría sintetizarse en la búsqueda de integración de nuevos valores a la organización típicos de una Cultura de Apoyo.

### - *Principales motivaciones:*

Señalaron que en la actualidad no tienen una motivación clara, no reconocen en la organización un espacio de autorrealización convirtiéndola así sólo en un puente sólo para satisfacer necesidades económicas.

La motivación de estos trabajadores es extrínseca, no existe la satisfacción en esta área limitando la motivación laboral, debido a que la formalidad de los procesos limita la innovación. La mayor parte de los empleados dice estar insatisfecho. En una cultura claramente orientada al poder jerárquico donde la prioridad es hacer cumplir las reglas, descuida las principales fuentes de motivación para sus empleados.

- *Comunicación en la organización*

En los trabajadores de la organización la comunicación se muestra insuficiente debido a que con frecuencia no son comunicados con tiempo los cambios a nivel organizacional, tomando fuerza los rumores. De esta forma, sienten que son tratados como empleados cuyo tiempo y energía se compran mediante un contrato, con derechos y obligaciones de ambas partes.

Consideran a la comunicación como una necesidad de colaborar con personas de mayor experiencia y conocimiento en pos de conseguir que las discusiones y objetivos comunes sean resueltos positivamente, características de una cultura de desempeño. Anhelan poseer una cultura de apoyo donde prevalezca la sensibilidad hacia las peticiones de ayuda de los otros, donde la organización sea una familia a quienes les gusta estar juntos; donde prima la preocupación por los otros y la ayuda.

La mayoría expresó inconformidad con la comunicación interna, ya que señalan que son imprecisas, fuera de tiempo, contradictorias, afectando a todos los que son parte del área de taller. Por predominar una cultura orientada al “poder” y las “normas”, la comunicación es uno de los puntos más débiles y afectados en la organización. Los entrevistados indican presenciar una rivalidad entre el gerente administrativo y el gerente de taller, arrojando consecuencias altas pérdidas económicas, desinformación y por ende errores técnicos, lo que significa sanciones injustificadas para el personal de taller.

- *Dirección y Toma de Decisiones*

Los miembros de la organización consideran que existe un flujo de información desde los altos niveles, a partir de la cual la asignación de las tareas y puestos de trabajo son asignados por antigüedad y calificaciones. Esto habla de una dirección totalmente centralizada, verticalista, donde se da muy poco espacio a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la que el poder se estructura desde las posiciones formales dentro del organigrama de la organización.

- *Algo que deseen cambiar*

Ante este tópico, hubo una coincidencia en la totalidad de los entrevistados al reconocer la importancia de estudios como éste para poder mejorar el

ambiente de trabajo y generar atmósferas más productivas, motivadoras y que generen satisfacción laboral.

Se aboga por tratar aspectos relacionados con la dirección de la empresa, la posibilidad de erradicar sanciones injustas y reducir maltratos que en ocasiones llegan a lacerar la autoestima de los trabajadores, además de tener la posibilidad de ser escuchados y ser parte activa en el proceso de toma de decisiones de la empresa.

En síntesis, a partir de la interpretación de las entrevistas individuales semiestructuradas, se reafirman los resultados arrojados por el perfil dinámico de la cultura organizacional, de una empresa con una cultura orientada al poder y a la función. Bajo determinadas circunstancias este tipo de cultura tiene su impacto positivo en la organización, pues establece mecanismos de control, de monitoreo, de dirección de procesos; sin embargo, cuando estas particularidades alcanzan niveles superiores a los deseados por los trabajadores, comienzan a generarse vivencias negativas de un proceso, que si bien se desarrolla “para beneficio de la organización”, muchos trabajadores lo atribuyen solamente a los privilegios individuales de los directivos. Lo anterior es fuente de insatisfacción, de desmotivación y por ende influye negativamente en el desarrollo de la organización que deja de estar abierta al aprendizaje y carece de capacidad de cambio y transformación.

No obstante la situación real de la empresa, existe una aspiración por parte de los trabajadores que poner en el centro del debate la necesidad de fomentar una cultura de apoyo y desempeño dentro de la empresa, donde se refuercen los compromisos para alcanzar y superar metas, la realización de tareas con alto grado de eficacia, promoviendo la obtención de logros organizacionales como cultura preferida, contribuyendo de manera decisiva al cumplimiento de la Misión, la Visión y Objetivos de Trabajo de la empresa.

Tener la posibilidad de generar relaciones armónicas y colaborativas, reducir las brechas existentes entre los directivos y subordinados, promover espacios de participación (dentro de los límites establecidos para cada trabajador y sus funciones), estimular la cooperación entre las áreas y lograr un fortalecimiento de los vínculos socioafectivos de los trabajadores, surgen como aspiraciones altamente demandadas por éstos.



## **7.6 Análisis cualitativo de la cultura organizacional (grupo focal)**

Mediante esta técnica cualitativa se logró un acercamiento a las opiniones, respuestas concretas y abiertas de todos los empleados de la empresa (15 empleados). La discusión fue dirigida hacia la exploración de las dimensiones ya estudiadas: *Valores, Motivación, Comunicación, Dirección y Toma de Decisiones*.

Se buscó crear un ambiente relajado e informal, en donde las preguntas fueron respondidas por la interacción del grupo en una dinámica en que los participantes se sintieron cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones durante casi dos horas que duró la aplicación de la técnica.

Durante su implementación se usaron algunas técnicas participativas para lograr reducir las resistencias que genera cualquier proceso de construcción grupal. En un primer momento se usó una técnica de caldeamiento que permitió lograr una integración inicial, que las personas reconozcan que ese no era un espacio de disputa sino un momento de construcción colectiva, donde cada quien puede tener algo bueno y positivo que aportar y que de lo que se trata es cada cual se enfoque en esta dirección.

Como es natural, el grupo de enfoque generó una resistencia inicial, sobre todo por la presencia de directivos dentro del espacio y además, porque los trabajadores nunca habían vivenciado un proceso de este tipo.

En un primer momento, se procedió a explicar los objetivos del encuentro, la intencionalidad del ejercicio, y la posibilidad que tenían todos de generar un espacio de debate que no consistía en culpabilizar a nadie, sino en reconocer qué aspectos de la dinámica organizacional se podrían modificar y sobre cuáles se podría influir para lograr incidir sobre la cultura organizacional predominante en la empresa. Se logró un ambiente de cooperación y de apertura al diálogo, que facilitó el desarrollo favorable del ejercicio.

En un segundo momento, se fueron colocando en el centro del debate, aquellos tópicos que fueron seleccionados para el estudio, con la intención de

abrir una reflexión sobre aspectos de interés común para el grupo y construir consenso en relación con los mismos.

A partir de los registros que se tomaron como parte del proceso del grupo de enfoque (las principales respuestas de los sujetos por cada tópico seleccionado se pueden revisar en el Anexo No 5) se arribó a las siguientes conclusiones:

- En relación con los valores, las personas coincidieron en afirmar que la empresa fomenta el conocimiento de las normas, políticas y procedimientos. Es de vital importancia el dominio de los trabajadores sobre este tema, pues eso garantiza que su cumplimiento sea lo más importante que deben tomar en consideración.

Propio de una cultura de función, donde prevalece el acatamiento de las normas y procedimientos por encima de las decisiones participativas, la empresa muestra una clara tendencia a la centralización de las normas, a la directividad y verticalidad. También es típico de una organización con una cultura de poder, donde los principales valores que se fomentan están determinados por los intereses de los directivos, y son éstos los únicos que se reconocen dentro de la empresa, lo que influye de manera negativa en la motivación laboral y la construcción de un sentido de identidad y de pertenencia por parte de los trabajadores.

- Relacionado con el tema motivación, los debates generados en la sesión grupal, recayeron sobre las principales fuentes de insatisfacción vivenciadas por los sujetos en el entorno laboral.

Se reconoce por parte de todo el grupo que los principales motivadores que movilizan el comportamiento de los sujetos son extrínsecos, las personas sienten que es un espacio donde sólo conviven por la necesidad que tienen de tener un salario y que existen determinados privilegios para aquellas personas que pueden tributar al bienestar del dueño.

Lo anterior sigue poniendo en el centro del análisis el autoritarismo y la verticalidad con la que se conducen los procesos en la empresa. No obstante, existe un reclamo por parte de los trabajadores de lograr que se movilicen

algunos recursos para incentivar un trato amable y respetuoso entre todos, que exista un reconocimiento por la labor que desempeñan y que sea más allá de la recompensa material, que se estimulen relaciones colaborativas entre las áreas, como alternativa viable a la construcción de un espacio de satisfacción laboral positivo para los trabajadores.

- Respecto a la comunicación se observó, como regularidad, la presencia de canales de comunicación sumamente rígidos y verticalistas, de orden y mando. Típico de una cultura de poder, los procesos comunicativos son centralizados y en ocasiones, distorsionados, propio de las irregularidades con la que se expresa el rol de los directivos (dueños) en esta empresa.

Las personas sienten que son desinformadas, que muchas veces existen barreras en la comunicación en la relación jefe-subordinado y esto genera un ambiente de trabajo altamente negativo que favorece la presencia de discrepancias entre algunos trabajadores, la aparición de conflictos interpersonales y se instala el rumor como tendencia negativa dentro del grupo.

- A hacer un análisis de los contenidos que expresaron los sujetos en relación con la dirección y toma de decisiones, existe unanimidad en reconocer que es esa la dimensión más desfavorable para el logro de un bienestar subjetivo en la organización. Los estilos de dirección autocráticos y hegemónicos son los que pautan las dinámicas de relaciones en esta empresa, por lo que se reconocen claras posiciones de falta de compromiso y de sentido de pertenencia.

Un aspecto importante en el análisis es reconocer que estas dimensiones no deben verse de manera fragmentada, sino en una estrecha relación e integración, reconociendo que cada una influye en la otra y así en todo el sistema. Es válido resaltar que la variable dirección es el eje central a través del cual se instalan todas estas problemáticas y que, por tanto, debe ser la dimensión sobre la que incidir con una mayor intencionalidad en el momento de diseñar algún plan de acción estratégico en pos de soluciones a los problemas descritos. Son los directivos los encargados de instaurar posibles

transformaciones a nivel cultural en la organización, por lo que el trabajo desde esta perspectiva se hace más que urgente, necesario y vital para rescatar elementos dinámicos de la organización que están latentes en los sujetos y que son pasibles de potenciar.

Es necesario considerar que ningún cambio cultural puede ser eficiente si detrás no hay un claro impulso de los líderes de la organización. Se deben promocionar espacios y oportunidades a los demás empleados tanto del taller y administrativos que cuenten con capacidad de liderazgo que ayude a conseguir los objetivos y, al mismo tiempo, fomentar una adecuada comunicación e integración al actual grupo dividido, impulsando de a poco una cultura orientada a las personas y a los resultados. De esta manera, que los empleados puedan observar cómo son las cosas en el presente y además puedan imaginarse cómo deberían hacerse en el futuro. La función del gerente general será comunicar, socializar y sensibilizar la visión global, un objetivo macro en función al cambio esperado, con el que el resto de los trabajadores puedan identificar sus visiones más pequeñas y articular con la visión general del cambio.

En resumen, podemos reconocer como los principales hallazgos del grupo de enfoque los siguientes:

- Las personas reconocen como autoridad a sus jefes y al reglamento interno que para ellos es simplemente "*reglamento de disciplina*", el mismo que es usado para sancionar y despedir personas.
- La empresa no tiene definidas la misión, visión, metas, normas, objetivos, reglas, procesos y políticas y; el tema de seguridad ocupacional a pesar de los reiterados accidentes laborales, no existe.
- Los colaboradores se sienten desmotivados y cansados de abusos y desinformación por parte de los dueños.
- Los colaboradores no sienten el respaldo de sus jefes por los buenos resultados y esfuerzos que realizan especialmente el área del taller.
- Los empleados sienten que los únicos que son compensados son aquellos que ayudan al hijo del dueño en sus cosas personales.

- La empresa gestiona poca y mala comunicación interna.
- No están establecidos los canales y vías de comunicación.
- Existe alta desinformación y ambigüedad en las comunicaciones entre jefes y empleados de taller.
- La retroalimentación para potencializar oportunidades de mejora no existe.
- Los empleados se sienten confundidos por las distintas comunicaciones de diferentes niveles.
- No existe un proceso que regule la toma de decisiones en la empresa
- Las decisiones son tomadas por los gerentes de acuerdo a lo que crean conveniente, sin consultar con quienes desarrollan las actividades específicas.
- Las decisiones son aisladas en relación a los objetivos y necesidades de la empresa, o al menos no involucran a los empleados por lo que no pueden ver su vínculo.
- No hay dirección estratégica para gestionar los distintos procesos.
- La empresa es dirigida basándose en el poder que les demanda como dueños y el reglamento interno para ceñir las prohibiciones de los empleados.

## 7.7 Propuesta de plan de acción.

A partir de los resultados obtenidos y de la interpretación realizada de éstos, se considera pertinente el diseño de un plan de acción, dirigido a fortalecer algunas dimensiones de la cultura organizacional con posibilidad de ser implementado en un mediano y largo plazo.

A continuación, se presenta una tabla en la que se identifican algunas acciones, posibles fechas de implementación y responsables:

Acciones	Fechas	Responsables
Capacitar a los jefes de área y a los dueños en temas relacionados con: liderazgo, procesos de dirección, trabajo en equipo, comunicación organizacional y gestión de la calidad	Tres veces al año	Consultora y Dueños
Generar en cada una de las áreas diferentes acciones, construidas por los sujetos y para los sujetos, para generar espacio de integración socioafectiva.	Mensual	Dueños y Administrativos
Desarrollar acciones de sensibilización con los jefes de área sobre la necesaria urgencia de potenciar el trabajo en equipo y la colaboración.	Semestral	Administrativos
Desarrollar un sistema el cual permita gestionar el análisis del desempeño por competencias de todo el personal.	Cuando proceda	Consultora, Dueños y Administrativos
Diseñar un plan de compensación, reconocimiento y retroalimentación en función a resultados positivos y negativos adquiridos en el análisis del desempeño.	Cuando proceda	Dueños y Administrativos
Desarrollar sistemas de estimulación inmaterial, por ejemplo "El trabajador del mes" o "El trabajador del año" donde se resalte frente a todos los trabajadores de la empresa, los resultados obtenidos durante ese período.	Mensual o anual (en función de la propuesta)	Dueños y Administrativos
Proponer un curso-taller anual	Semestral	Administrativos

sobre trabajo en equipo.		
Lograr la participación de los trabajadores en los procesos de planeación estratégica de la empresa.	Cuando proceda	Dueños y Administrativos
Definir y socializar la misión, visión y objetivos de la empresa.	Inmediato	Dueños y Administrativos
Diseñar e impulsar un modelo de retroalimentación idóneo el cual permita detectar las fortalezas, amenazas y oportunidades para mejorar los procesos que intervengan en el desarrollo de sus actividades laborales especialmente en el área del taller.	Cuando proceda	Dueños y Administrativos

## 8. CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos a través de las distintas técnicas e instrumentos aplicados y en función de los objetivos propuestos en este trabajo, se arriba a las siguientes conclusiones:

- Basados en los resultados cuantitativos se evidencia que la cultura existente orientada al “Poder” es la que resulta predominante. Confirmándose a través de los resultados cualitativos por lo que se concluye que se trata una “Cultura Existente Fuerte y Disfuncional Orientada al Poder”.
- Existe un claro deterioro en los principales patrones de la cultura organizacional tales como: dirección y toma de decisiones, comunicación, valores, motivación, con una respuesta hostil al entorno interno y externo, donde la prioridad es lograr el control formal, el poder para manejar a los empleados, sin propiciar el bienestar común para los miembros de la empresa y la valoración de sus trabajadores.
- En la “Cultura Existente” lo más significativo resulta la falta de motivación laboral elevada que existe, el fomento de valores negativos basados exclusivamente en el reglamento interno, una comunicación verticalista, de orden y mando y un estilo de dirección autocrático y hegemónico.
- En cuanto a la “Cultura Deseada”, los trabajadores aspiran a tener una misión y visión claras de la organización, fuentes de motivación apegadas al cumplimiento de trabajo, a sus logros y resultados obtenidos. Asimismo, desean una comunicación que se desarrolle a través de canales, procesos y métodos claros y flexibles, rompiendo con la verticalidad y la desinformación y contradicción entre jefes y dueños. Por otra parte, señalan la importancia de un estilo de dirección que sea menos rígido, burocrático y más participativo y dialógico.
- La empresa no cuenta con una cultura facilitadora de procesos y de mejora continua que contribuya con la flexibilidad, compromiso, involucramiento y participación activa de sus miembros, por lo que se declara de manera



explícita, la necesaria aspiración de una cultura orientada al apoyo entre las áreas y a las relaciones.

En función de este diagnóstico, se propuso un plan de acción dirigido al fortalecimiento de algunos patrones de la cultura organizacional, para incrementar los niveles de motivación y de satisfacción laboral, así como la eficacia en la ejecución de las tareas.

## 9. RECOMENDACIONES

A partir de los resultados encontrados y de las conclusiones extraídas en relación con la cultura existente detectada y la cultura deseada por los miembros de la organización bajo estudio, se consideran pertinentes las siguientes recomendaciones:

- Incorporar otras técnicas que permitan continuar estudiando la cultura organizacional.
- Comunicar los resultados de este trabajo a distintos niveles de dirección pertinentes y proponer alternativas de solución de algunas variables sociopsicológicas analizadas e influyentes en la Cultura Organizacional Existente.
- Realizar estudios que combinen el tema de la cultura con otras variables sociopsicológicas como el liderazgo, la satisfacción y la motivación laborales.
- Repetir el estudio, al menos 1 año después de implementado el plan de acción para obtener retroalimentación de las dificultades encontradas y monitorear los cambios.

## 10. BIBLIOGRAFÍA.

1. Agar, M. (1982). *Whatever Happened to Cognitive Anthropology: A partial Review*. Human Organization.
2. Alvarez, S. (2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*. Disponible en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Tesis/Human/Alvarez\\_V\\_S/indice\\_Alvarez\\_Valverde.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Tesis/Human/Alvarez_V_S/indice_Alvarez_Valverde.htm)
3. Alvesson, M. (2010). "Organizational Culture: Meaning, Discourse, and Identity". En: Ashkanasy, N., Wilderom, C., Peterson, M. (Eds). *The handbook of organizational culture and climate*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage
4. Allaire, Y. y Michaela E. (1992). "Teorías sobre la cultura organizacional" En: Abravanel et al., *Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Legis.
5. Andrade, H. (1996). *El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales*. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/andrade.html>
6. Argyris, C. (1999). Entrevista con Chis Argyris, por J. Kurtzman. *Harvard Deusto Business Review* 88.
7. Bonavia Martin, T. y Quintanilla Pardo, I. (1996). La cultura en las organizaciones y sus efectos sobre la participación de los empleados. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 7-26.
8. Boyce, A., Nieminen, L., Gillespie, M., Ryan, A. M. & Dinison, D. (2015). Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 339–359. <http://dx.doi.org/10.1002/job.1985>
9. Deal, T. & Kennedy, A. (1985). *Culturas Corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional*. México: Fondo Educativo Interamericano
10. Echeverría R. (2003). *La empresa emergente: la confianza y desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica
11. Fernández, I., (2010). *Estrategia Organizacional*, La Habana, Ed. Félix Varela.
12. Geertz, C. (1973). *The interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.

13. Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. A. (2015). The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies. *The Academy of Management Annals*, 9, 1–54. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2015.1007645>
14. González, D. (2002). Una teoría integradora de la motivación hacia el trabajo. *Revista Cubana de Psicología*. 19(2), 36-43.
15. Harrison, R. (1995). *Collected Papers of Roger Harrison*. London: McGraw Hill
16. Hartasánchez, J. M (2002). *Perfil Dinámico de la cultura organizacional de los directivos públicos en México*. Disponible en: <http://www.itesm.mx/va/perfiles/ipo.html>
17. Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*. 28, (4), 657-693
18. Hellriegel, (2009). *Comportamiento Organizacional*. (12ª ed.) México: Cengage Learnig.
19. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. México: McGraw-Hill/Interamericana.
20. Hiniesto, C. (2001) Adquisición de Recursos Humanos, Cultura de Empresa. (documento inédito)
21. Ibdunni, S. y Mayowa, A. G. (2014). Predicting performance through the elements of organizational culture. *Archives of Business Research*, 2(6), 62–82.
22. Katz, D. y Kahn, R.L. (1986). "Características que definen a las organizaciones sociales". En: D. Katz y R.L. Kahn *Psicología social de las organizaciones*, 5ta. ed., México, D. F.: Trillas.
23. Katz, D. y Kahn, R.L. (1995). *Psicología Social de las Organizaciones*. Editorial Trillas, México.
24. Lundberg, C. (2000). "Knowing and surfacing organizational culture. A consultant's guide". En: R.T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational consultation*. New York: Marcel Dekker Incorporated.
25. Morales, E. (2010). Caracterización de la cultura organizacional en empresas Colombianas. Tesis no publicada. Universidad del Rosario. Bogotá D.C.
26. Peiró, J.M. (2011). *Psicología de la Organización*. Tomo II. La Habana: Félix Varela.

27. Pettigrew, A. (1979). On Studying Organization Cultures. *Administrative Science Quarterly*.
28. Reyes, J. (2015). Representación social de la participación organizacional. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 18, (3), 1482-1506
29. Reyes, J. (2018a). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos metodológicos para su estudio. (en proceso de publicación). *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*. La Habana: FLACSO
30. Reyes, J. (2018b). Entrenamiento sociopsicológico para el fortalecimiento de patrones de la cultura organizacional. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Psicológicas, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana
31. Robayo, P.V. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico. *Suma de Negocios*, 7, 125–140
32. Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice - Hall.
33. Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ª ed.). México: Pearson Educación.
34. Robbins, S. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15ª ed.). México: Pearson Educación.
35. Rodríguez, L. (1999). *Psicología Organizacional*. Brasil: Díaz de Santos.
36. Salas, L., García, M., y Murillo, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios*, 8, 88-95.
37. Sánchez, J.C.; Tejero, B.; Yurrebasco, A. y Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: desentrañando vericuetos. *AIBR Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3), 380-403
38. Sánchez Quirós, I. (2000). El estudio de la cultura en el campo organizativo: orígenes antropológicos y congruencia entre el concepto, los niveles de estudio y la metodología de investigación. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 10, 321-341
39. Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
40. Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Ed. Plaza & Janes S.A.
41. Schein, E. (2015). Some discussion points about culture research. Presentado en el Simposio: Alternative Solutions to Measurement

- Challenges of Culture and Climate. *Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Philadelphia, April.
42. Schneider, B., González Romá, V., Ostroff, Ch., West, M. (2017). Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the Constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*; 102(3), 468-482.
43. Segredo, A.M., García, A.J., León, P. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista INFODIR*; (24), 86 -99
44. Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*; 28, 25-35.
45. Soria, R. (2008). Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México. *Red Académica Iberoamericana Local – Global, Grupo EUMEDNET España: Universidad de Málaga*. (pp. 36-65).
46. Stoner J. (1984). *Administración*. México: Prentice Hall.
47. Wilkins, A. L. y Ouchi, W.G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*. 28, (3), 468-481

## 11. ANEXOS

Anexo No 1.

### **Cuestionario del Perfil Dinámico de la Cultura Organizacional**

#### **Instrucciones para contestar el cuestionario.**

Este cuestionario contiene 15 “principios” de frases que describen algún aspecto del funcionamiento y diseño organizacionales. Después de cada uno de los principios hay cuatro “finales” posibles. Combinando cada principio de frase, con cada uno de los cuatro finales se formará una frase completa.

En los espacios subrayados bajo la columna *Cultura existente*, clasifique las frases finales que siguen al principio de cada frase en relación a cómo son las cosas en su organización. Hágalo colocando con una cruz frente a la frase final que crea que se acerca más en la descripción de cómo son las cosas en su organización.

Continúe así hasta completar la primera columna de las 15 frases. Después, pase a los espacios bajo la columna *Cultura preferida* y clasifique de nuevo las frases, pero esta vez clasifíquelas de acuerdo con el modo en que le gustaría que fuesen las cosas en su organización. Hágalo colocando con una cruz frente a la frase final que crea que se acerca más en la descripción de cómo preferiría que fueran las cosas en su organización. Continúe así hasta completar la segunda columna de las 15 frases.

Muchas gracias por su colaboración.

#### **CULTURA CULTURA EXISTENTE PREFERIDA**

#### **1. Se espera que los miembros de la organización den prioridad máxima a:**

\_\_\_\_\_ a. cumplir las necesidades y exigencia de sus supervisores y de otras personas de alto nivel en la organización.

\_\_\_\_\_ b. llevar a cabo las obligaciones de sus propias tareas; ciñéndose a las políticas y procedimientos relacionados con sus puestos de trabajo.

\_\_\_\_\_ c. asumir los retos del puesto de trabajo, encontrando una mejor manera de hacer las cosas.

\_\_\_\_\_ d. cooperar con las personas con las que trabajan, para solventar problemas laborales y personales.

#### **2. Las personas mejor consideradas en la organización son las que:**

\_\_\_\_\_ a. saben cómo complacer a sus supervisores y son capaces y quiere utilizar el poder y la política para seguir adelante.

\_\_\_\_\_ b. siguen las normas, trabajan dentro del sistema, e intentan hacer las cosas correctamente.

\_\_\_\_\_ c. son técnicamente competentes y eficientes, con un fuerte compromiso con su trabajo.

\_\_\_\_\_ d. establecen estrechas relaciones con los demás a través de la cooperación, la sensibilidad y la atención.

### **3. La organización trata a los individuos:**

\_\_\_\_\_ a. como “máquinas” cuyo tiempo y energía están a disposición de personas a más altos niveles de jerarquía.

\_\_\_\_\_ b. como “empleados” cuyo tiempo y energía se compran mediante un contrato, con derechos y obligaciones para ambas partes.

\_\_\_\_\_ c. como “socios” o compañeros que mutuamente se comprometen a conseguir un propósito común.

\_\_\_\_\_ d. como “familia” o “amigos” a quienes les gusta estar juntos, que se preocupan los unos por los otros y que se ayudan entre ellos.

### **4. Las personas están dirigidas, orientadas o influidas por:**

\_\_\_\_\_ a. personas en cargos de autoridad, que ejercitan su poder mediante la utilización de premios y castigos.

\_\_\_\_\_ b. los sistemas, las normas y los procedimientos que prescriben lo que debe hacerse y el modo correcto de hacerlo.

\_\_\_\_\_ c. su propio compromiso de cumplir los objetivos de la organización.

\_\_\_\_\_ d. su propio deseo de ser aceptadas por otros y de ser buenos miembros de su grupo de trabajo.

### **5. Los procesos de toma de decisiones se caracterizan por:**

\_\_\_\_\_ a. directrices, órdenes e instrucciones que bajan desde los altos niveles.

\_\_\_\_\_ b. la adherencia a canales formales y la confianza en políticas y procedimientos para tomar decisiones.

\_\_\_\_\_ c. la toma de decisiones se lleva a cabo cerca del punto de acción, por las personas implicadas

\_\_\_\_\_ d. la utilización de métodos de consenso para la toma de decisiones con el fin de obtener aceptación y apoyo para las decisiones.



**6. La asignación de tareas o puestos de trabajo a los individuos está basada en:**

\_\_\_\_\_ a. los juicios, valores y deseos personales de aquellos que ocupan los cargos de poder.

\_\_\_\_\_ b. las necesidades y planes de la organización y las normas del sistema (antigüedad, calificaciones, etc.)

\_\_\_\_\_ c. equilibrar los requerimientos del puesto de trabajo con los intereses y capacidades de los individuos.

\_\_\_\_\_ d. las preferencias personales de los individuos y sus necesidades de crecimiento y desarrollo.

**7. Se espera que los empleados sean:**

\_\_\_\_\_ a. muy trabajadores, complacientes, obedientes y leales a los intereses de aquellos de quienes dependen.

\_\_\_\_\_ b. responsables y fiables, que lleven a cabo las obligaciones y responsabilidades de sus puestos de trabajo y eviten acciones que pudiesen sorprender o desconcertar a sus supervisores.

\_\_\_\_\_ c. auto-motivados y competentes, que quieran tomar la iniciativa para hacer las cosas; que desafíen a aquellos de quienes dependen, si fuese necesario, para obtener buenos resultados.

\_\_\_\_\_ d. buenos trabajadores en equipo, que cooperen y ayuden, que se lleven bien con los demás.

**8. Se espera que los directores y los supervisores sean:**

\_\_\_\_\_ a. fuertes y decididos; firmes pero justos.

\_\_\_\_\_ b. impersonales y correctos, que eviten el ejercicio de la autoridad en su propio provecho.

\_\_\_\_\_ c. democráticos y que quieran aceptar las ideas de los subordinados sobre el trabajo.

\_\_\_\_\_ d. que ayuden, que sean sensibles, y se preocupen de los problemas del personal y de las necesidades de aquellos cuyo trabajo supervisan.

**9. Se considera legítimo que una persona diga a otra lo que debe hacer cuando:**

\_\_\_\_\_ a. él o ella tenga más poder, autoridad, o "fuerza" en la organización.

\_\_\_\_\_ b. forme parte de las responsabilidades incluidas en la descripción de su puesto de trabajo.

\_\_\_\_\_ **c. él o ella tenga mayor conocimiento y experiencia y lo utilice para enseñarle** a hacer el trabajo.

\_\_\_\_\_ d. la otra persona pida su ayuda, guía o consejo.

**10. La motivación hacia el trabajo es básicamente el resultado de:**

\_\_\_\_\_ a. la esperanza de un premio, el temor a un castigo, o la lealtad personal hacia el superior.

\_\_\_\_\_ b. aceptación de la norma de intercambiar trabajo por salario.

\_\_\_\_\_ c. fuertes deseos de conseguir, crear, e innovar y de la presión de los compañeros, que contribuyen al éxito de la organización.

\_\_\_\_\_ d. las personas que quieren ayudar a los demás y desarrollar y mantener unas relaciones laborales satisfactorias.

**11. Las relaciones entre grupos de trabajo o unidades son generalmente:**

\_\_\_\_\_ a. competitivas, buscan tanto sus propios intereses como ayudarse mutuamente en cuanto ven algún provecho para ellos mismos al hacerlo.

\_\_\_\_\_ b. caracterizadas por la indiferencia mutua, ayudándose tan solo cuando es conveniente o cuando desde niveles más altos les dirigen para que lo hagan.

\_\_\_\_\_ c. de cooperación, cuando es necesario conseguir objetivos comunes. Las personas pueden llegar a saltarse las reglas y cruzar las fronteras organizacionales a fin de terminar el trabajo.

\_\_\_\_\_ d. cordiales, con un alto nivel de sensibilidad hacia las peticiones de ayuda de otros grupos.

**12. Los conflictos entre grupos e interpersonales son habitualmente:**

\_\_\_\_\_ a. tratados por la intervención personal de gente con altos niveles de autoridad.

\_\_\_\_\_ b. evitados por referencia a normas, procedimientos y definiciones formales de autoridad y responsabilidad.

\_\_\_\_\_ c. resueltos mediante discusiones orientadas a obtenerlos mejores resultados posibles respecto a los temas laborales involucrados.

\_\_\_\_\_ d. cordiales, con un alto nivel de sensibilidad hacia las peticiones de ayuda de otros grupos.

**13. Se responde al entorno externo a la organización como si fuese:**

\_\_\_\_\_ a. una selva, donde la organización está en competencia con otras por su supervivencia.

\_\_\_\_\_ b. un sistema ordenado en el que las relaciones están determinadas por estructuras y procedimientos y donde se espera que todos se ciñan a las normas.

\_\_\_\_\_ c. un compromiso competitivo por la excelencia en la que productividad, calidad e innovación aportan éxito.

\_\_\_\_\_ d. una comunidad de partes interdependientes en la que lo más importante son los intereses comunes.

**14. Si las normas, sistemas o procedimientos crean obstáculos, la gente:**

\_\_\_\_\_ a. las rompe, si tiene la fuerza suficiente para salir adelante con ello o si cree que puede pasar si ser descubierta.

\_\_\_\_\_ b. generalmente las acata o utiliza los canales apropiados para obtener permiso para desviarse de ellas, o las cambia.

\_\_\_\_\_ c. tiende a ignorarlas o saltárselas para cumplir sus tareas o para obtener un mejor rendimiento.

\_\_\_\_\_ d. se ayudan unos a otros a ignorarlas o a ajustarlas si se cree que no son justas o que crean problemas a otros.

**15. Las personas que son nuevas en la organización necesitan aprender:**

\_\_\_\_\_ a. quién dirige las cosas; quién puede ayudarles o perjudicarles; a quién debe evitar ofender; las normas (reglas no escritas) que deben observarse si no quieren tener problemas.

\_\_\_\_\_ b. las reglas formales y procedimientos y ceñirse a ellas para mantenerse dentro de los límites formales de sus puestos de trabajo.

\_\_\_\_\_ c. de qué recursos disponen que les ayuden a realizar su trabajo; a tomar la iniciativa para aplicar sus habilidades y conocimientos a sus trabajos.

\_\_\_\_\_ d. cómo cooperar; cómo ser buenos miembros de equipos; cómo desarrollar unas buenas relaciones laborales con los demás.

Anexo No 2.

**Guía de Entrevista Individual Semi-estructurada. Principales tópicos abordados.**

1. Valores que promueve la organización.
2. Principales motivaciones.
3. Comunicación en la organización.
4. Dirección y toma de decisiones.
5. Algo que desee cambiar.

Anexo No 3.

**Grupo de Enfoque. Principales tópicos de análisis**

***Tema: VALORES***

Normas, políticas, reglas de la empresa.

Valores que promueve la empresa. Implementación de los mismos.

Influencia de los valores actuales en la integración entre sus áreas.

***Tema: MOTIVACIÓN***

Niveles de motivación alcanzados por los trabajadores.

Aspectos pueden constituir para ustedes fuentes motivacionales.

***Tema: COMUNICACIÓN.***

Importancia del proceso de comunicación para el desempeño de la tarea.

Expresión que alcanza dicho proceso en la organización.

Comunicación jefe-subordinado y entre los propios subordinados.

Niveles de comunicación deseados por parte de los trabajadores.

***Tema: DIRECCIÓN Y TOMA DE DECISIONES.***

Impacto de las decisiones que se toman para el desarrollo de los objetivos y metas de la empresa.

Influencia del proceso de dirección y toma de decisiones en el desarrollo de la organización.

Importancia de este proceso para elevar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión empresarial.

**Anexo No 4. Principales reportes de los sujetos de la entrevista individual semiestructurada.**

A continuación, se presenta una síntesis de los principales reportes que lo sujetos expresaron en la entrevista individual semiestructurada, en función de los tópicos seleccionados.

<b>Tópicos</b>	<b>Principales respuestas de los sujetos.</b>
<b>Valores</b>	<p><i>Considero que los principales valores que promueve la organización son: la dedicación al trabajo, el cumplimiento de las normas y procedimientos, la puntualidad y asistencia.</i></p> <p><i>Creo que se debieran fomentar otros valores que vayan más al lado humano de la organización: solidaridad, respeto entre las personas, ayuda, apoyo entre las personas.</i></p> <p><i>Lo que más importa aquí es que se respeten las decisiones de los directivos, y que no se discutan sus puntos de vista.</i></p> <p><i>La puntualidad en las cuatro marcaciones diarias en el reloj biométrico.</i></p> <p><i>Dentro de los valores más importantes que promueve esta empresa (que se traducen algunos en antivalores) se encuentran: disciplina, sacrificio, hostilidad y acatamiento de normas.</i></p>
<b>Principales motivaciones.</b>	<p><i>Aquí existen muchas personas que la motivación fundamental es poder trabajar y cobrar un salario, nada más.</i></p> <p><i>Si pudiera no trabajaría aquí, no porque no me guste lo que hago, sino porque se respira un ambiente muy hostil, se amenaza siempre con rebajarte del salario, quieren que trabajes mucho y la recompensa es bien poca.</i></p> <p><i>Aquí te descuentan hasta por el aire que respiras y así no hay quien trabaje.</i></p> <p><i>A mí me gusta lo que hago, me siento realizado, no como quisiera, pero siento deseos de estar aquí, aunque no le voy a negar que me gustaría que las cosas fueran diferentes y hubiera un mejor clima de trabajo y mejores relaciones.</i></p> <p><i>Aquí no hay ese reconocimiento que muchas</i></p>

	<p><i>veces hace falta para sentirte bien en el trabajo. No todo es dinero, también hay otras gratificaciones que a uno lo satisfacen y aquí no existe.</i></p> <p><i>Yo siento que el hijo del dueño está detrás de mí permanentemente, esperando que cometa cualquier error.</i></p>
<p><b>Comunicación en la organización.</b></p>	<p><i>Aquí no existe apenas comunicación. Los jefes nos dicen lo que tenemos que hacer y punto. No te dan la posibilidad, en la mayoría de los casos de expresar tus criterios.</i></p> <p><i>La comunicación interna es imprecisa, fuera de tiempo, muchas veces ambigua y contradictoria, afectando a todos los que son parte del área del taller.</i></p> <p><i>Existe mucha rivalidad entre el gerente administrativo y el gerente del taller, arrojando consecuencias como las altas pérdidas económicas, desinformación y por ende errores técnicos lo que significa sanciones injustificadas para el personal de taller.</i></p> <p><i>La comunicación éntrelos trabajadores es pésima, existen personas que se agrupan por afinidad con otras y con el resto apenas hablan.</i></p> <p><i>En ocasiones existen muchos rumores, la gente habla por detrás cosas que no son verdad y eso genera un clima muy negativo en la empresa.</i></p>
<p><b>Dirección y toma de decisiones.</b></p>	<p><i>Aquí queda claro para todos que las decisiones sólo las toma el dueño, a nosotros apenas se nos consulta para nada.</i></p> <p><i>La dirección aquí es muy hegemónica, se creen que son los “dueños del mundo” y que tuno vales nada.</i></p> <p><i>No me gusta la forma de dirigir de nuestros jefes.</i></p> <p><i>Considero que yo dirijo como debe ser, hay que decirle de manera muy clara a la gente lo que tiene que hacer y estar constantemente supervisando la tarea. Si eso no sucede así las cosas salen mal.</i></p> <p><i>Nadie sabe cómo, cuándo ni porqué los dueños toman las decisiones, sólo las imponen.</i></p>
<p><b>Algo que desee cambiar.</b></p>	<p><i>Yo quisiera cambiarlo todo, pero sé que no va a cambiar nada.</i></p> <p><i>Yo deseo un cambio total, en la comunicación, en la dirección, que se reconozcan nuestros esfuerzos.</i></p> <p><i>Erradicar las sanciones injustas y el mal trato del gerente del taller.</i></p> <p><i>Desean ser escuchados y participar en decisiones de su trabajo ya que creen poder aportar sugerencias valiosas para contribuir en</i></p>

*la calidad del trabajo y así evitar sanciones injustas.*

*Cambiaría el estilo de dirección del gerente. Él es una persona muy inteligente lo que no sabe cómo tratar con nosotros y ahí es donde está el principal problema.*



## Anexo No 5. Principales reportes de los sujetos del grupo de enfoque.

En relación con el tema VALORES.

*Las principales normas y valores que se fomentan en la empresa están relacionados con el reconocimiento del reglamento interno exclusivamente, ya que el dueño siempre nos dice cómo puede despedir o sancionar si llegamos tarde o hacemos mal el trabajo”.*

*Yo soy nuevo pero desde que llegué lo primero que me mostró el Ing. fue el reglamento interno.*

*Lo único que cuenta en la empresa es el reconocimiento del reglamento interno, es como un mecanismo coercitivo, pues generalmente se aplica para sancionarnos.*

*Lo más importante es conocer y acatar las normas y procedimientos que promueve la empresa, ese es el énfasis fundamental que pone el Ingeniero jefe así como los hijos de los dueños de la empresa.*

*Yo llevo tres años en la empresa y nunca nos han dado copia del reglamento interno, que es para los dueños lo más importante que debemos conocer. Sólo nos entregan la parte que tiene que ver con las sanciones que se van a imponer a los trabajadores.*

*Los valores actuales no fomentan la integración de la empresa, al contrario si entre ellos se pelean nosotros somos afectados y muchas veces sancionados.*

*Es muy difícil hablar de fomento de valores positivos en la empresa, pues muchas veces existen discrepancias muy fuertes entre el taller y la administración.*

En relación con el tema *MOTIVACIÓN*.

*Yo estoy aquí por el salario que me pagan, sino no trabajara en esta empresa. Estimado es imposible sentir felicidad, motivación aquí, mire un claro ejemplo yo soy mecánico de motores a diesel y los jueves y viernes siempre me quedo hasta tarde y usted cree que me dan algo o dicen algo... ni las gracias y ni pensar el pago de horas extras.*

*La verdad es que la mayoría trabaja aquí porque necesita el trabajo, nada más. Es cierto que a veces los trabajadores se sienten un poco insatisfechos, pero como jefe de un área hay que tener "mano dura" porque sino no sale bien el trabajo, además se les paga por lo que hacen y eso es importante.*

*Yo sólo percibo un dinero extra sólo cuando le ayudamos al Gerente de taller es decir al hijo mayor del dueño en sus cosas personales como manejar el carro o llevarle cosas a otra ciudad.*

*Aquí todos los trabajadores no son motivados de la misma forma, sólo los que tienen la oportunidad de ayudar con las cosas personales del dueño.*

*Nosotros quisiéramos que se nos tratara mejor, es verdad que le dinero hace falta y que esa es la principal fuente de motivación, pero no es fácil trabajar en un lugar tantos horas al día y que exista un clima negativo, que exista rivalidad entre las áreas, que te estén vigilando y que los dueños y los jefes no reconozcan el trabajo que haces.*

*Lo que me pagan a mi aquí en la empresa no es mucho pero al menos me alcanza para cubrir mis necesidades, sin encima de eso se pudiera trabajar en un ambiente de más colaboración y nos lleváramos mejor entre nosotros y también con los jefes, sería diferente, sería algo muy positivo para todos.*

En relación con el tema **COMUNICACIÓN**.

*La comunicación aquí se expresa mal, muy mal, aquí no se comunica aquí en esta empresa al menos en el taller desinforman! De un momento a otro vienen los hijos de dueño, nos dice una cosa y al rato llega el papá y nos dice otra.*

*Siempre es de boca para afuera, incluso hasta los permisos y cuando uno quiere irse de vacaciones también es verbal y uno como que se siente inseguro de irse o no.*

*Los hijos del dueño no comunican nada y cuando se dirigen hacia con nosotros lo hacen en distintas formas, no hay una formalidad de ellos para nosotros.*

*La comunicación de los jefes técnicos con los directivos cada vez es peor, antes cuando estaba el papá todo se obedecía a uno solo... ahora no sabemos a cuál de los dos hijos hacer caso.*

*Yo creo que los dueños lo que hacen es imponernos las cosas, sin decirte el por qué y el para qué de ellas, sencillamente tienes que cumplir y punto, porque sino te sancionan.*

*Hay muchos conflictos entre las áreas y entre las personas. Algunos trabajadores por estar bien con el jefe le dicen cosas de los otros, como si con eso se fueran a ganar su confianza. En esta empresa funciona así, y así es muy difícil trabajar.*

*Quisiera que no hubiera más conflicto y problemas por la falta de comunicación, que se pongan de acuerdo al comunicar algo sea una orden o en las actividades que debemos hacer.*

*Ojalá no tengamos que seguir viendo las peleas entre los hermanos, que sean menos ofensivos entre ellos y que se pongan de acuerdo, porque al final, eso nos afecta a nosotros los trabajadores.*

*Ojalá la comunicación no sea sólo de boca para afuera... sino más formal porque siempre se olvidan y después nos acusan que hacemos los que nos da la gana. Tiene que ser, definitivamente, más serios.*

*Tema: DIRECCIÓN Y TOMA DE DECISIONES.*

*Para nadie es un secreto que la dirección aquí es sumamente autocrática y hegemónica.*

*Las decisiones sólo los toman los dueños y con los jefes de las áreas, a nosotros no se nos toma en cuenta para nada.*

*Nosotros sabemos que es lo mejor para la empresa y para los trabajadores, por esa razón es que tomamos las decisiones más convenientes para ellos que son las que tienen que ejecutarlas.*

*Yo soy nuevo aquí, y no sé todavía cómo es que se toman las decisiones. Las decisiones sólo te toman entre ellos, yo no decido nada, y como yo, casi todos los trabajadores.*

*Ellos deciden y ya, después nos informan.*

*Yo quisiera que nos tomen en cuenta esa es la verdad, claro no en todo pero en algunas cosas sí, por ejemplo, cuando ellos deciden comprar herramientas chinas, en la práctica esas herramientas no sirven y se dañan porque son malas, cuando vamos a pedir la reposición nos descuentan, según ellos porque no cuidamos pero no es así las herramientas chinas son malas.*

*Que no se imponga solamente sus ideas, nosotros tenemos buenas ideas que harían bien al taller.*

*Ojalá las decisiones se ajusten más a la realidad de la empresa, y no para descontarnos solamente.*

*En el caso del taller ellos nos dan clases o nos capacitan sobre cosas que no necesitamos y eso nos gustaría que se nos consulte.*

*Sería bueno que ellos se preocupen en preguntarnos sobre al funcionamiento del taller... hay cosas que ellos no saben y que en la práctica no sirven.*

*Yo diré algo: no puede ser que me den un ayudante de mecánica que no sepa nada, ellos ponen por poner gente y al final es doble trabajo para mí. Nadie puede opinar porque sancionan por indisciplina.*