



**Galileo**  
UNIVERSIDAD  
La Revolución en la Educación

**IDEA**  
UNIVERSIDAD GALILEO

**UNIVERSIDAD GALILEO  
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA  
Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN  
INSTITUTO DE EDUCACION ABIERTA**

**SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS**

**“La Cultura Organizacional y la Visión General de Cuatro  
Factores Claves que Influyen en las Dinámicas Organizacionales”**

**PRESENTADO POR:  
Dulce María Vega Smith  
Carné IDE13122066**

**Previo a optar el grado académico de:  
LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y  
ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE  
RECURSOS HUMANOS**

**Guatemala, 20 de abril de 2023**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN  
ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
INFORME DEL TUTOR**

**Nombre de la alumna:** Dulce María Vega Smith

**Carné:** 13122066

**Valoración sobre el desarrollo de la investigación: metodología, técnicas y fuentes utilizadas:**

El interés mostrado por la estudiante fue notorio desde el inicio del seminario, se mostró anuente a realizar una buena investigación y aportar lo mejor en la metodología, técnicas y fuentes consultadas para enriquecer el trabajo y desarrollarlo de forma exitosa.

**Comentario preciso y breve sobre el logro de los objetivos del trabajo de graduación:**

Los objetivos planteados por la estudiante siempre fueron precisos, lo que le permitió cumplir con todas las metas planteadas y poder alcanzar los objetivos del seminario, únicamente se le solicita que inserte cursiva a los niveles de los títulos de 3°. y 5to.; en la tabla de contenido se carece del 9.1; no repita el mismo verbo de lo que hará (futuro) en la introducción; lea todo el proyecto porque existe incongruencia en algunos temas si es singular o plural; inserte color negro a la letra de todo el proyecto; corregir la segunda recomendación; las fichas deben tener el mismo margen y color negro que todo el proyecto.

**CALIFICACIÓN**

Zona acumulada por avance de investigación durante tutoría:	77.00 puntos
Revisión y aprobación final del Tutor-Metodólogo:	<u>14.00 puntos</u>
Total:	<b>91.00 puntos</b>

**Criterio general que sustenta la aprobación o no de la Investigación Bibliográfica:**

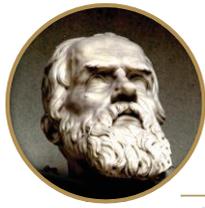
La estudiante cumplió con la entrega del seminario en el tiempo solicitado, mostró mucho interés por realizar el proceso de investigación bibliográfica, estuvo presente en las clases virtuales y de forma regular participó en las revisiones en clase, razón por la que se da por **APROBADO** el Seminario de Recursos Humanos.

Licda. Flor de Abril Estrada Orantes  
**Nombre del Tutor**



**Firma del Tutor**

**Lugar y fecha:** Guatemala 10 de diciembre 2022



**Galileo**  
UNIVERSIDAD  
La Revolución en la Educación

**IDEA**  
UNIVERSIDAD GALILEO

**UNIVERSIDAD GALILEO  
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA  
Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN  
INSTITUTO DE EDUCACION ABIERTA**

**SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS**

**“La Cultura Organizacional y la Visión General de Cuatro  
Factores Claves que Influyen en las Dinámicas Organizacionales”**

**PRESENTADO POR:  
Dulce María Vega Smith  
Carné IDE13122066**

**Previo a optar el grado académico de:  
LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y  
ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE  
RECURSOS HUMANOS**

Guatemala, 20 de abril de 2023

## Índice

## Página

<b>1. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Objetivos .....</b>	<b>3</b>
2.1 Objetivo General.....	3
2.2 Objetivos Específicos .....	3
<b>3. Método.....</b>	<b>4</b>
3.1 Técnica.....	4
<b>4. Marco Teórico .....</b>	<b>5</b>
4.1 Antecedentes .....	5
4.2 Definiciones de Cultura .....	7
4.2.1 Autor <i>Idalberto Chiavenato</i> .....	7
4.2.2 Autor <i>Clyde Kluckhohn</i> .....	8
4.2.3 Autor <i>Raúl Barrera</i> .....	8
4.3 Estudios de Dimensiones Culturales.....	9
4.3.1 <i>Dimensiones Culturales Según Geert Hofstede</i> .....	10
4.3.1.1 La Distancia del Poder.....	12
4.3.1.2 La Aversión a la Incertidumbre. ....	12
4.3.1.3 El Individualismo en Comparación con el Colectivismo. ....	12
4.3.1.4 La Masculinidad en Comparación con Feminidad. ....	12
4.3.2 <i>Dimensiones Culturales Según Fons Trompenaar</i> .....	13
4.3.2.1 Universalidad contra Particularidad. ....	13
4.3.2.2 Individualismo contra Colectivismo.....	14
4.3.2.3 Neutralidad contra Afectividad.....	14
4.3.2.4 Relaciones Específicas contra Relaciones Difusas.....	14
4.3.2.5 Realización Personal contra Atribución. ....	15
4.4 Definiciones de Metacultura .....	15
4.4.1 Autor <i>Francis Mulhern</i> .....	16
4.4.2 Autor <i>Steven L. Torres</i> .....	17
4.5 Definiciones de Cultura Organizacional.....	19
4.5.1 Autor <i>Idalberto Chiavenato</i> .....	19
4.5.2 Autor <i>Mariano Gentilin</i> .....	20

4.6	Características de la Cultura Organizacional.....	20
4.6.1	<i>Regularidad de los Comportamientos Observados</i> .....	21
4.6.2	<i>Normas</i> .....	21
4.6.3	<i>Valores Dominantes</i> .....	21
4.6.4	<i>Filosofía</i> .....	22
4.6.5	<i>Reglas</i> .....	22
4.6.6	<i>Clima Organizacional</i> .....	22
4.7	Definición de Estrato de la Cultura Organizacional .....	23
4.8	Medición de la Cultura Organizacional .....	25
4.9	Teorías de la Cultura Organizacional .....	28
4.9.1	<i>Tipos de Cultura Organizacional de Ansoff</i> .....	28
4.9.2	<i>Modelo de Thomas J. Peters &amp; Robert H. Waterman</i> .....	30
4.9.3	<i>Modelo de Cultura Organizacional de Daniel R. Denison</i> .....	32
4.10	Las Tres Dimensiones de la Cultura Organizacional de Gentilin.....	35
4.10.1	<i>Dimensión 1. Cultura de la Organización</i> .....	37
4.10.2	<i>Dimensión 2. Cultura en la Organización</i> .....	38
4.10.3	<i>Dimensión 3. Cultura Organizacional</i> .....	39
4.11	Aspectos Formales como Primer Factor Clave de la Cultura Organizacional.....	42
4.11.1	<i>Aspectos Formales y Visibles de la Cultura Organizacional</i> .....	42
4.11.1.1	Estructura de la Organización.....	42
4.11.1.1.1	<i>La Estructura Simple</i> .....	43
4.11.1.1.2	<i>La Estructura de Modelo Burocrático</i> .....	43
4.11.1.1.3	<i>La Estructura Matricial</i> .....	45
4.11.1.2	Objetivos y Estrategias. ....	46
4.11.1.3	La Tecnología. ....	48
4.11.1.4	Directrices de Personal.....	49
4.12	Aspectos Informales como Segundo Factor Clave de la Cultura Organizacional .....	50
4.12.1	<i>Aspectos Informales y Ocultos la Cultura Organizacional</i> .....	50
4.12.1.1	Pautas de Influencia y de Poder. ....	50
4.12.1.2	Percepciones y.....	51
4.12.1.3	Actitudes de las Personas.....	51
4.12.1.4	Valores y Expectativas.....	52
4.13	Tipos de Culturas como Tercer Factor Clave de la Cultura Organizacional .....	53

4.13.1	<i>Tipos de Culturas Organizacionales</i> .....	53
4.13.1.1	Sistema 1. Autoritario Coercitivo.....	54
4.13.1.1.1	<i>Las Características del Sistema Autoritario Coercitivo</i> .....	54
4.13.1.2	Sistema 2. Autoritario Benevolente.....	55
4.13.1.2.1	<i>Las Características del Sistema Autoritario</i> .....	56
4.13.1.2.2	<i>Benevolente</i> .....	56
4.13.1.3	Sistema 3. Consultativo.....	57
4.13.1.3.1	<i>Las Características del Sistema Consultativo</i> .....	57
4.13.1.4	Sistema 4. Participativo.....	58
4.13.1.4.1	<i>Las Características del Sistema Participativo</i> .....	58
4.13.2	<i>Perfiles de Culturas Organizacionales</i> .....	59
4.13.2.1	Culturas Conservadoras y Adaptables.....	59
4.13.2.2	Culturas Tradicionales y Culturas Participativas.....	60
4.14	La Integración de Personal como Cuarto Factor Clave de la Cultura Organizacional.....	60
4.14.1	<i>Socialización Organizacional</i> .....	60
4.14.2	<i>La Nueva Lógica de las Organizaciones</i> .....	64
4.14.3	<i>El Espíritu Emprendedor</i> .....	68
4.15	Características de las Culturas Exitosas.....	69
4.15.1	<i>Fijación de un Valor Equilibrado</i> .....	71
4.15.2	<i>Compromiso con una Estrategia Básica y Esencial</i> .....	71
<b>5.</b>	<b>Análisis de los Resultados</b> .....	<b>72</b>
5.1	Análisis.....	72
<b>6.</b>	<b>Conclusiones</b> .....	<b>77</b>
<b>7.</b>	<b>Recomendaciones</b> .....	<b>78</b>
<b>8.</b>	<b>Palabras Clave</b> .....	<b>79</b>
<b>9.</b>	<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	<b>81</b>
9.1	E-grafía.....	81
<b>10.</b>	<b>Anexos</b> .....	<b>83</b>
10.1	Anexo 1. Fichas Bibliográficas.....	83

## 1. Introducción

Para hablar acerca de la cultura organizacional, se abordará una serie de elementos que describirán las prácticas de los trabajadores dentro de la organización, así como los diversos resultados que podrán obtenerse, según los patrones de conducta que se han identificado en diversos grupos de personas.

Derivado de ello, la investigadora iniciará con el origen, historia o surgimiento del tema elegido, desde donde se establecerán las perspectivas de varios autores de épocas específicas, que han enriquecido el conocimiento de prácticas culturales milenarias a la fecha, gracias a sus aportes, se facilitará indagar en las influencias, las elecciones individuales, los intercambios de aprendizajes y las transferencias de información con otras personas en un sistema regulado.

Con base en lo anterior, primero se presentarán diversos aspectos culturales externos y relacionados a los orígenes de las personas que se perciben esenciales, así como las posibles razones que también las limitan de ciertas acciones, de esa manera, se reforzará la comprensión de la diversidad de pensamiento que existe, las soluciones a temas cotidianos y la orientación a los cambios del futuro.

Al continuar el desarrollo de temas, se identificará a nivel interno cómo las personas promueven la cultura organizacional, con relación a la forma en que priorizan sus necesidades individuales en comparación a las presentadas en grupo, que en su momento servirán de guía para la elaboración de planes efectivos que logren la aceptación en todos los niveles jerárquicos.

Dentro de los aspectos prioritarios, se especificarán las características de la cultura organizacional, pues a medida que se aborden, mejorará la comprensión de los distintos tipos de prácticas reglamentarias y las derivadas de su interpretación, con ello se guiará a la comprensión de los distintos sistemas de cooperación grupal y en su momento serán de utilidad suficiente para renovar la medición interna, sin obtener resultados ambiguos.

Al tener un avance del contenido de cultura organizacional, se revisarán las teorías de los posibles campos de aplicación del tema elegido, por lo que surgirá el cuestionamiento oportuno de las prácticas grupales, así como la identificación apropiada del enfoque cultural que se percibe de los trabajadores en la actualidad, donde según el criterio a seguir se reorientará el enfoque si se desea, gracias a los diversos planteamientos a analizar.

Para continuar, se ampliará por medio de segmentación de contenido, diversos factores que se identifican como claves para toda organización, con la finalidad de proporcionar una referencia unificada de temas, que se abordan de manera separada en la literatura de gestión de personal, productividad y administración de los recursos, pero que al sumarse darán amplitud de contextos en la comprensión de la cultura organizacional.

De esta manera, se organizarán los temas con una visión generalizada de aspectos culturales, que se tomarán como base para la continua elaboración de la radiografía dentro del lugar de trabajo, donde se fomentará el llevar a la práctica los usos de la terminología descrita que explican la dinámica grupal.

Con la finalidad de enriquecer el conocimiento, se enlistará una variedad de temas culturales que se identifican en la organización moderna, que a su vez se plantearán para evidenciar la globalización y que promoverán la identificación de prácticas que reducen la productividad, así como la insatisfacción grupal, todo esto derivado de la percepción de los comportamientos de los líderes basados en épocas pasadas.

Cada contenido propuesto, se estructurará para proporcionar conceptos teóricos relevantes en la cultura organizacional, con la finalidad de ampliar los criterios, reforzar las nociones culturales que se posean, diferenciar las percepciones del comportamiento real de lo esperado dentro de los grupos de trabajadores.

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo General

Desarrollar una investigación bibliográfica, que permita definir los contextos que promueven la cultura organizacional y presentar la visión general de los cuatro factores claves que la conforman, con el propósito de comprender la influencia en la dinámica de las organizaciones.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Definir los contextos que promueven la cultura organizacional que se han propuesto durante el Siglo XX y Siglo XXI, con el propósito de identificar las características culturales que impactan la cooperación y el comportamiento de los trabajadores.
- Presentar la visión general de los cuatro factores claves que conforman la cultura organizacional, con el fin de identificar los elementos que facilitan la integración en las operaciones o las limitan.
- Comprender la influencia de la cultura en la dinámica organizacional, con el propósito de evidenciar la capacidad de los trabajadores para adaptarse al rol que ocupen, según el grado de socialización que se fomente.

### 3. Método

El método que será utilizado es el de investigación bibliográfica, que constituye una etapa fundamental de todo proyecto de investigación y debe garantizar la obtención de la información más relevante en el campo de estudio, por medio de material reconocido que puede ser informativa como libros, revistas de divulgación o de investigación científica, sitios web y demás información necesaria. (Gómez et al., 2014).

Al hablar de investigación bibliográfica, se refiere a la estructuración previa de información y selección de fuentes fidedignas que permitan la revisión de varias autorías de un tema en específico, la finalidad es que, se clasifique el contenido apegado al objetivo de interés y así también se descarte en esta etapa toda aquella referencia que ponga en duda la credibilidad investigativa.

#### 3.1 Técnica

La técnica que será utilizada en la investigación bibliográfica será la del fichaje, que se constituye en un sistema organizado (ordenado y jerarquizado) que hace posible el registro de la información relevante al permitir un análisis secuencial de los estudios previos, y a su vez facilitar la escritura del cuerpo explicativo y argumentativo del marco teórico de las investigaciones; quien elabore un trabajo científico o académico debe habituarse a anotar de manera sistémica los libros y artículos que consulte. (Loayza, 2021, pág. 68).

Al hablar de la técnica del fichaje se refiere al sistema de recolección de información, que se emplea para clasificar las fuentes que contienen estudios previos y necesarios para un investigador (a) en búsqueda de nuevos análisis, de esta manera permitirá nuevamente hacer las consultas si se requiere. Al elaborar trabajos que su fin sea enriquecer el conocimiento, debe registrarse apropiadamente cada contenido utilizado.

## 4. Marco Teórico

### 4.1 Antecedentes

The Bible, Homer, Hippocrates, Herodotus, Chinese Scholars of the Han dynasty showed an interest in the distinctive life-ways of different peoples [La Biblia, Homero, Hipócrates, Heródoto, los eruditos chinos de la dinastía Han, mostraron interés en las formas de vida distintivas de los diferentes pueblos]. (Kroeber et al., 1952, pág. 3).

Desde tiempos remotos se ha documentado el interés de los estilos de vida en los distintos grupos de personas que han constituido la historia de la humanidad, los términos de dinastías y pueblos son algunos de los referentes para abordar y narrar las prácticas de convivencia que cada grupo desempeñó y que ahora se convierte en tema de estudio. Se identifica pues, que el término de cultura se ubica en la literatura antigua por su descripción de las costumbres y prácticas en distintas épocas.

The principal positive theoretical position of the early decades of the 20<sup>th</sup> Century was the glorification of culture. The word loomed more important than any other in the literature and in the consciousness of anthropologists [La Principal posición teórica positiva de las primeras décadas del Siglo XX fue la glorificación de la cultura. La palabra pareció ser más importante que cualquier otra en la literatura y en la conciencia de los antropólogos]. (Kroeber et al., 1952, pág. 4).

En el Siglo XX el estudio de cultura amplió el conocimiento de los roles de las personas en su sistema de cooperación comparado al de épocas anteriores, se habla de una posición positiva porque la literatura fue enfocada en las relaciones humanas, por medio de ensayos, libros, y estudios. Al hablar de glorificar la cultura, se refiere al notable interés por comprender el valor que añade la convivencia grupal analizada desde la perspectiva antropológica.

Culture traits, culture complexes, culture types, culture centers, culture areas, culture circles, culture patterns, culture migrations, cultural convergences, cultural diffusion- these segments, and variants point to an attempt to grapple rigorously with an elusive and fluid concept and suggest incidentally the richness of such a concept [Rasgos culturales, complejos culturales, tipos culturales, centros culturales, áreas culturales, círculos culturales, patrones culturales, migraciones culturales, convergencias culturales, difusión cultural, estos segmentos y variantes apuntan a un intento de abordar rigurosamente un concepto elusivo y fluido, y sugiere dicho sea de paso la riqueza de tal concepto]. (Kroeber et al., 1952, pág. 4).

Las investigaciones sociales comienzan a utilizar en gran manera el término de cultura y se registran distintas categorías tales como, segmentos, círculos, patrones culturales, difusión y migración, entre otras definiciones; por lo que se puede interpretar que, en siglos anteriores al Siglo XX se tenía la conceptualización de la cultura, más se desconocía un término para simplificar su comprensión o agrupar toda la variedad de elementos que caracterizan a las personas y el entorno en que se desenvuelven.

The culture concept of the anthropologists and sociologists is coming to be regarded as the foundation stone of the social sciences. In explanatory importance and in generality of application it is comparable to such categories as gravity in physics, disease in medicine [El concepto de cultura de los antropólogos y sociólogos ah llegado a ser considerado como la piedra angular de las ciencias sociales. En importancia explicativa y generalidad de aplicación, es comparable a categorías tales como la gravedad en física y la enfermedad en medicina]. (Kroeber et al., 1952, pág. 3). Se considera entonces que la base de las ciencias sociales radica en la cultura, pues al compararse con otras disciplinas como la física o medicina, es vital para estudiar los avances de la humanidad considerar sin excepción alguna las costumbres, hábitos, herencias y aprendizajes.

## 4.2 Definiciones de Cultura

La noción de cultura ha generado abundantes y contradictorios trabajos en ciencias sociales. Este término designa tanto una serie de grandes obras clásicas como unas maneras de vivir, de sentir y de pensar propias a un grupo social. La idea de cultura legítima implica una oposición entre el museo y el fútbol, entre las obras consagradas y la cultura de masas producida por las industrias culturales. La manera de reflexionar sobre las culturas y de articularlas está directamente vinculada a las tradiciones nacionales. (Urteaga, 2009).

La cultura se define según el grupo social que se analiza, los antecedentes de referencia cultural que posean y las tradiciones según la nación a la que pertenezcan. En los bastos aportes literarios se identifican contradicciones debido a la necesidad de encontrar lo legítimo del término de cultura y a su vez descartar los temas que difieren del concepto establecido.

### 4.2.1 Autor Idalberto Chiavenato

La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Desde su nacimiento, cada persona interioriza y acumula gradualmente elementos de la cultura por medio de procesos de educación y socialización. La cultura se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos de conducta y las expectativas. (Chiavenato, 2009, pág. 120).

Para definir el término cultura desde otra perspectiva, se toma de referencia el conjunto de prácticas que se adoptan por los grupos dentro de la sociedad y que tienen como objetivo principal, transmitirse para que perduren en el tiempo con ayuda de nuevos miembros que adquieran las enseñanzas. Lo que debe considerarse es que la herencia de conocimientos que se transmite es

aceptada de manera parcial y sufre cambios inevitables según la nueva lógica que formen las nuevas generaciones que la reciben.

#### **4.2.2 Autor Clyde Kluckhohn**

Culture in general as a descriptive concept means the accumulated treasury of human creation: books, paintings, buildings, and the like; the knowledge of ways of adjusting to our surroundings, both human and physical; language, customs, and systems of etiquette, ethics, religion, and morals that have been built up through the ages [La cultura en general, como concepto descriptivo, significa el tesoro acumulado de la creación humana: libros, pinturas, edificios y similares; el conocimiento de formas de adaptación a nuestro entorno, tanto humano como físico, idioma, costumbres y sistemas de etiqueta, ética, religión y moral que se han construido a través de los siglos. (Kroeber et al., 1952, pág. 44).

Desde la perspectiva material, la cultura también se construye por los elementos tangibles que se conservaron a lo largo de la historia de la humanidad y los conocimientos que han sobrevivido en el intercambio de las generaciones. Con el paso del tiempo todo lo que perdura y genera valor alimenta la cultura en el sentido general, que a su vez permite la transformación gradual del concepto.

#### **4.2.3 Autor Raúl Barrera**

La Cultura fue un concepto que nació para oponerse a la alta cultura y las teorías racistas que impregnaban en un primer estadio de la antropología, al querer buscar diferencias o jerarquías entre los diferentes grupos humanos con los que se encontró una primera Europa aislada al toparse con el mundo. (Barrera, 2013, pág. 3). Al profundizar en la literatura se comprende que también existe una realidad cultural que muestra clasificaciones sociales en el desarrollo de las primeras décadas en Europa, donde lo ideal era velar por las mismas posibilidades de adquisición entre los

habitantes. Las clases sociales europeas se segmentaron para remarcar la inferioridad y la superioridad de pocos al sistema de creencias mayoritario, estas prácticas se percibieron como discriminativas y contradictorias a la generalidad del término de cultura.

El primer concepto de cultura surgió para oponerse a la idea que hay gente con cultura e incultos, los que tienen esa alta cultura que define un grupo concreto- minoría, por cierto- de la gran masa sin cultura- ni media ni baja-. Pues debemos recordar que en el Siglo XVIII estamos ante la visión de que una persona culta, es una persona leída, sensible a las artes – ópera, teatro-, con ciertas costumbres que le identifican con un grupo pudiente. (Barrera, 2013, pág. 3).

Al analizar la oposición del concepto de cultura se entiende que su propósito evita beneficiar a unos pocos, pues se había definido el sistema de costumbres ideal en la sociedad en lugar de identificar el sistema que construye a un grupo social en general, sin embargo, durante el Siglo XVIII se ve una minoría de personas que buscaba crear brechas visibles y demostrar superioridad sobre otros debido al conocimiento que poseían.

#### **4.3 Estudios de Dimensiones Culturales**

Desde una perspectiva sociológica, la pobreza no sólo es relativa, sino que está construida socialmente, lo que nos conduce a interrogarnos por aspectos tanto materiales como simbólicos. Las dimensiones culturales afectan tanto las relaciones entre las clases sociales, el discurso público sobre la pobreza, las representaciones y experiencias, como las políticas e instituciones que emergen con relación a la misma. (Bayón, 2013, pág. 87).

Desde el enfoque de dimensiones culturales, el ejemplo de la pobreza continua vigente más allá de la falta de recursos materiales suficientes para cubrir necesidades, se enlaza al profundo impacto social que causa y los distintos niveles que afecta. Es decir, la existencia de la pobreza permanece por el nivel o capa social que ha penetrado a lo largo del tiempo, pero sigue sin

comprenderse en cual capa social se encuentra la causa definitiva.

A fin de indagar sobre las posibles rutas teóricas e implicaciones empíricas de la pobreza para su abordaje, se analizan los conceptos de marcos y repertorios culturales, límites simbólicos, narrativas y capital cultural, la potencialidad de estos conceptos radica en su apertura para dar cuenta de significados y respuestas posibles frente a constreñimientos estructurales semejantes, al desmontar los estigmas y estereotipos sobre los pobres y su cultura emergentes de las tesis de la cultura de la pobreza. (Bayón, 2013, pág. 87).

Las dimensiones culturales son los niveles diversos dentro del campo social que pueden analizarse hasta encontrar patrones que respondan por qué algunos modelos de conducta son rechazados a comparación de otros. Como en el caso de la problemática de pobreza se intenta comprender los motivadores sociales que dan continuidad a la situación y el rechazo general de quienes se sienten fuera de él.

“Finalmente, se enfatiza la necesidad de indagar acerca de los mecanismos mediante los cuales las dimensiones culturales contribuyen a generar y reproducir la desigualdad en una sociedad particular” (Bayón, 2013, pág. 87). Para comprender el tema de la pobreza desde lo cultural, se deben estudiar los elementos que generan valor en las dimensiones culturales en la sociedad, con la finalidad de establecer el porqué es bien visto replicar una actitud desigual al abordar la situación, en lugar de preferir una postura alentadora para su solución.

#### **4.3.1 Dimensiones Culturales Según Geert Hofstede**

“Las características nacionales y socioculturales influyen en el desarrollo y la perpetuación de variables culturales, que a su vez determinan las actitudes básicas ante el trabajo, el tiempo, el materialismo, el individualismo y el cambio” (Chiavenato, 2009, pág. 120). Al hablar de dimensiones culturales se asocia la influencia del país de origen de las personas, este impacta

primero al sistema de creencias individual, por lo que genera actitudes básicas que se utilizan mucho antes que otros sistemas aprendidos en la socialización con otros, de acá parte la toma de decisiones en diversos escenarios y la actitud frente a otros individuos.

Estas actitudes tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales, y determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización. Además, la cultura influye y condiciona las interacciones entre personas y el proceso de comunicación. (Chiavenato, 2009, pág. 120). Al tener definida la actitud ante el entorno, se puede decidir si es posible cooperar con otras personas o bien promover condiciones desfavorables si se carece de un grado de satisfacción y reciprocidad derivado del nivel de influencia sociocultural, en otras palabras, los trabajadores definen si existen razones suficientes para continuar en un grupo social o buscar uno nuevo según la visión cultural que lo rige.

Con el propósito de analizar las dimensiones culturales de 50 países, Hofstede realizó una investigación que incluyó a más de 116 mil personas. La idea era observar cómo influyen los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional. Utilizó cinco dimensiones: la distancia del poder, la aversión a la incertidumbre, individualismo contra colectivismo, masculinidad contra feminidad y la orientación al largo plazo. (Chiavenato, 2009, pág. 121).

El campo de la psicología social generó un estudio de dimensiones culturales, donde una muestra de personas de diversos países, fue evaluada por su sistema de valores básicos para demostrar qué postura presentaba en la dinámica organizacional. Para ello se determinaron dimensiones que revisan las limitantes para alcanzar el poder, el rechazo a lo desconocido, la decisión de trabajar aislados a cooperar con otros, las diferencias de género y la dirección que debe elegirse a largo plazo.

**4.3.1.1 La Distancia del Poder.** “Se refiere a la actitud ante la autoridad, refleja la medida en que la sociedad acepta una distribución desigual del poder en las instituciones con base en las relaciones jerárquicas entre jefes y subordinados” (Chiavenato, 2009, pág. 121). La distancia del poder analiza que, a medida que crecen los sistemas de cooperación se reparten responsabilidades a distinto nivel, y para las personas es crucial recibir facultades en diversa medida e importancia, pero todas poseen distintos grados de tolerancia y aceptación al poder que se les asigna y la conformidad que muestren se basa según el nivel cultural que tengan.

**4.3.1.2 La Aversión a la Incertidumbre.** “Se refiere al deseo de estabilidad, refleja la medida en que las personas de una sociedad se sienten amenazadas por situaciones ambiguas” (Chiavenato, 2009, pág. 121). La aversión a la incertidumbre analiza que, las personas al momento de afrontar lo cotidiano sienten seguridad al conocer la dirección en la que transitan, sin embargo, al identificar que desconocen las variantes que afectan las decisiones que toman y pierden el control sobre los resultados que esperan, se manifiesta rechazo inmediato.

**4.3.1.3 El Individualismo en Comparación con el Colectivismo.** “Se refiere al dominio de alguna de las dos tendencias en la sociedad, el individualismo muestra la tendencia de las personas a concentrarse en sí mismas y en sus familias y a pasar por alto las necesidades de la sociedad” (Chiavenato, 2009, pág. 121). Individualismo y colectivismo se analizan en función de las prioridades que se establecen, la primera tendencia elige el bienestar individual por encima de las necesidades grupales que existan, aunque según sea la situación cultural, nunca se sacrifica el bienestar colectivo por el interés de unos pocos integrantes, pues esto reduce la satisfacción grupal.

**4.3.1.4 La Masculinidad en Comparación con Femenidad.** “Se refiere al predominio de lo masculino sobre lo femenino en una sociedad, la masculinidad retrata valores tradicionalmente asociados con los varones, como la seguridad en uno mismo, el materialismo y

la falta de interés por los demás” (Chiavenato, 2009, pág. 121). La propuesta de esta dimensión cultural plantea que los géneros (hombre y mujer) influyen en el comportamiento social, pues existe un conjunto de prácticas que a lo largo de la historia humana demuestra inclinación por el bienestar individual atribuido en mayor medida al género masculino y donde el bienestar colectivo se asocia al aspecto femenino.

### **4.3.2 Dimensiones Culturales Según Fons Trompenaar**

“La investigación de Hofstede abrió camino a otros estudios sobre las culturas, como el de Trompenaar. Trompenaar coordinó una investigación similar a la de Hofstede, en la que participaron 15 mil gerentes de 28 países, e identificó cinco dimensiones culturales” (Chiavenato, 2009, pág. 122). De lado de la teoría organizacional se plantea entonces un enfoque totalmente centrado en la dinámica de los equipos y analiza una muestra superior a la propuesta por otros autores, este estudio se enfoca en especial a las posiciones de liderazgo, donde surgen dimensiones complementarias a las ya desarrolladas.

**4.3.2.1 Universalidad contra Particularidad.** Se refiere al predominio del universalismo o del particularismo. El universalismo se funda en reglas, sistemas legales y contratos, y se basa en la creencia de que las ideas y prácticas se pueden aplicar en cualquier lugar sin modificación alguna, el particularismo se funda en las relaciones, los sistemas de personas, la confianza entre individuos, el deber con los amigos y la familia, y se basa en la creencia de que las circunstancias dictan la forma de aplicar las ideas y las prácticas. (Chiavenato, 2009, pág. 122).

La dimensión de universalismo obedece a una línea definida de conductas reguladas que siempre se van a cumplir sin crear excepciones o privilegios, caso contrario al particularismo, que presenta flexibilidad de aplicación e invita a tomar decisiones que cuiden el bienestar de las relaciones humanas, familia o amigos, aunque se generen acuerdos y funcionen en un tiempo

determinado, estos pueden cuestionarse nuevamente.

**4.3.2.2 Individualismo contra Colectivismo.** El individualismo se concentra en las personas como individuos, y el colectivismo las ve como miembros de grupos sociales, las culturas individualistas responden mejor a la remuneración por desempeño personal, a la toma individual de decisiones y los esquemas tradicionales de trabajo. En las culturas colectivistas es más correcto hablar de reparto de utilidades, solución grupal de problemas, toma consensuada de decisiones y diseño de grupos autónomos de trabajo. (Chiavenato, 2009, pág. 122 y 123).

La dimensión de cultura individualista percibe equidad al medir los logros personales y recompensarlos en función de ello, se tiene mayor autonomía en la toma de decisiones y se adapta a las formas de trabajo tradicionales, en el caso de las culturas colectivistas nunca predomina la satisfacción de una minoría sobre la necesidad de la mayoría de las personas.

**4.3.2.3 Neutralidad contra Afectividad.** Se refiere a la orientación emocional de las relaciones. La neutralidad se presenta al momento del contacto físico, se limita a amigos y familiares, y las emociones no se expresan abiertamente ni afectan el trabajo. La afectividad se presenta al momento del contacto físico, es más abierto y libre, con fuerte expresividad y lenguaje corporal. (Chiavenato, 2009, pág. 123).

La dimensión de neutralidad delimita el acceso inmediato al círculo privado de las personas con los compañeros del área laboral, pues a comparación con el círculo familiar y personal, los empleos se perciben como medios para un fin de intercambio y se reserva la decisión de crear un vínculo a largo plazo. En el caso de la afectividad se permite la máxima expresión de proximidad y muestras de afecto, pues estas generan alto valor a la realización individual.

**4.3.2.4 Relaciones Específicas contra Relaciones Difusas.** En las relaciones específicas las personas son directas, abiertas y extrovertidas; enfrentan las situaciones y separan

el trabajo de la vida privada. Las relaciones difusas son indirectas; las personas son más cerradas e introvertidas, evitan la confrontación abierta y mezclan la vida privada con la laboral. (Chiavenato, 2009, pág. 123). En la dimensión de las relaciones específicas el trabajo y la vida privada se manejan de manera aislada, con la finalidad que sean autónomas una de la otra, su esencia se orienta a evitar atajos en el intercambio de ideas de grupo, mientras más claridad exista en las personas menos incertidumbre se genera. En el caso de las relaciones difusas se percibe una variedad de rutas para llegar a acuerdos, puede desvirtuarse la relación al tener poca claridad del límite que existe en lo profesional y vida la privada.

**4.3.2.5 Realización Personal contra Atribución.** Se refiere a la legitimación del poder y el estatus. En una cultura caracterizada por la realización personal, los individuos basan su estatus en sus propias competencias y logros, así como en su desempeño de las funciones. En una cultura de atribución, el estatus se deriva de quién es la persona. Las culturas de realización adjudican un estatus elevado a los emprendedores. En las culturas de atribución el estatus que se adjudica a la persona se basa en la edad, el sexo, la escolaridad o las conexiones sociales, y merece respeto por su edad o su antigüedad en la empresa. (Chiavenato, 2009, pág. 123).

La dimensión de cultura que valora la realización personal se caracteriza por carecer de estructuras o sistemas de cooperación tradicionales, se enfoca en los logros construidos del emprendimiento y que sobresalen por sus ideales; en las culturas de atribución se encuentran los esquemas tradicionales de trabajo, donde la trayectoria que se construye en condiciones diferentes del resto es digna de reconocimiento.

#### **4.4 Definiciones de Metacultura**

Los líderes comunitarios con los que he conversado se presentan públicamente en respuesta a los estereotipos hegemónicos de cultura, que definen distintas posiciones sociales: el re-

productor competente en un mercado donde la cultura opera como capital simbólico, el reproductor autónomo que se posiciona en la tradición como un modo de reinterpretación propio de las luchas sociales y la continuidad cultural, y el sujeto no cultural que se identifica con su situación estructural en una sociedad estratificada. (Ramos, 2003, págs. 124,125).

El análisis metacultural se aplica al identificar dentro de una nación que existe superioridad de pensamiento sobre otra, en especial al verse afectada la continuidad de costumbres y tradiciones dentro del mismo sistema al que pertenece. La dirección en que se enfoca la Metacultura detalla características como: los pioneros de la cultura que fueron desplazados, los aprendices de la cultura que toman lugar con una versión de conservación distinta y los herederos de la cultura que reconocen el valor que posee, pero igual se identifican a una distinta agrupación social de esta.

“Estas nociones metaculturales, en tanto actos de creación colectivos, son el resultado de experiencias compartidas en la comunidad y de las resignificaciones de los estigmas hegemónicos emergentes en los espacios interétnicos” (Ramos, 2003, pág. 125).

Los análisis metaculturales regularmente se enfocan en los grupos nativos de los países, pues la mayoría han sido desplazados y redireccionados a condiciones desiguales, donde su exposición a la sociedad es para afianzar beneficios de la misma cultura que los somete y así permitirles continuar con las costumbres, tradiciones e ideologías que conservan.

#### **4.4.1 Autor Francis Mulhern**

El término Metacultura hace referencia a una moderna formación discursiva en la que la cultura, independientemente de cómo se entienda, habla de su propia generalidad y sus condiciones históricas de existencia. Su impulso estratégico inherente –sin el cual no sería más que antropología descriptiva– es movilizar la cultura como principio contra la imperante generalidad de la política en el disputado plano de la autoridad social. (Mulhern, 2002, pág. 64).

El término Metacultura surge para diferenciar las corrientes culturales que nacen y se reinterpretan constantemente desde los inicios de la historia humana, que fueron construidos por las investigaciones en la antropología. Cuida que el término y su uso se apege al original donde se habla de fomentar el aprendizaje, el desarrollo y la lógica cultural, así como evidencia los intereses políticos que acaparan la sociedad y toman decisiones en nombre de la cultura.

“Lo que habla en el discurso metacultural es el principio cultural en sí, en un intento de disolver lo político como ámbito de arbitración general en las relaciones sociales” (Mulhern, 2002, pág. 64).

La literatura plasma a la cultura como un principio, que a su vez la coloca como la piedra angular de las ciencias sociales, por lo que la Metacultura busca desvincular y evidenciar el interés político que se refugia en el término y que obtiene participación porque la sociedad que los aprueba es de la minoría que representan.

#### **4.4.2 Autor Steven L. Torres**

En líneas generales, podría decirse que la burguesía ha recurrido históricamente a tres estrategias principales para apartar al resto de la población de la participación política legítima. Dichas estrategias no siguen un orden cronológico específico y además varían de país a país, de acuerdo con el nivel de desarrollo económico de cada uno y según el afianzamiento de su poder estatal. (Torres, 2009, pág. 123)

El fenómeno que opaca a la cultura es la constante necesidad de apartar a la población mayoritaria del derecho a participar en la política y se atribuyó a la burguesía que dicho sea de paso era el término utilizado en la Edad Media para definir a las personas dueñas de la mayoría de las propiedades y recursos económicos de la época. Por lo que se define en Metacultura que la clase administradora de un porcentaje alto de recursos carecía de intenciones para compartir el

poder de decisión con personas que fueran catalogadas distintas. El enfoque planteado varía en cada país y por ello se analiza de formas distintas en la actualidad.

La primera estrategia es la constitucional, donde a través de ella se consigue legislar quién tiene derecho a participar en el proceso político y quién no, todo ello gracias a la aplicación de una serie de criterios de exclusión: edad, propiedad, sexo, raza, etc. La segunda estrategia consiste en el golpe de Estado o golpe militar; uso de la violencia y la coacción que tiende a poner de manifiesto la debilidad del poder estatal. (Torres, 2009, pág. 123).

La primera estrategia identificada en el análisis metacultural es que para seleccionar a las personas facultadas para dirigir la política se deben establecer leyes en una nación con el fin de regular el poder, la estrategia indica que las condiciones que se establecieron poseen una serie de características de exclusión. La Segunda estrategia propuesta en el análisis metacultural es identificar el mecanismo de defensa que estableció la misma clase dirigente, y este era el uso de la violencia por medio de golpes de estado o militares.

La tercera estrategia es sin duda la más sofisticada de las tres: se trata de un intento consciente por parte de las clases dirigentes de delimitar aquello que se puede discutir desde un punto de vista político. Esto implica, por una parte, reprimir toda discusión relativa a la distribución de la riqueza y a la economía en general, y por otra, un claro sobredimensionamiento de lo cultural, cuyo síntoma más evidente sería la cooptación del vocabulario político tradicional (términos como subversión, jerarquía, etc.) con el objetivo de utilizarlo dentro del campo cultural. (Torres, 2009, pág. 124).

La tercera estrategia del análisis metacultural se enfoca en el uso de vocabulario que evidencie ante la sociedad el interés político que existe, este se sustituye para desviar la atención y ganar aceptación a la jerarquización social sin percibir que lo sea. La tercera estrategia plantea

que la política evita discutir sobre la distribución de la riqueza y utiliza el patrimonio cultural como medio de lucro.

“En definitiva, se trata de evitar una verdadera discusión política dentro del mismo campo político, para lo cual se traslada la discusión al ámbito cultural, donde queda completamente desvirtuada de toda capacidad de subversión real” (Torres, 2009, pág. 124). La política se encuentra tan arraigada a la cultura que resulta difícil separar las acciones que velan por el bien común y las que solo se aprovechan del sistema al que pertenecen. En general, la Metacultura mantiene la esencia de lo cultural e identifica toda corriente que solo la fomenta y utiliza como medio para beneficiarse.

#### **4.5 Definiciones de Cultura Organizacional**

Cada organización tiene características distintivas, como su estilo de vida, comportamiento, mentalidad, presencia y personalidad. Además, cada uno tiene rasgos distintivos que no son tangibles o mensurables. Muchos fenómenos que ocurren en una organización se derivan de su cultura, que es como su código genético. (Chiavenato, 2009, pág. 119). La cultura organizacional es la suma de los sistemas de creencias y hábitos de los trabajadores, en la cooperación se elige definir las prácticas que mejor los represente y construyen la identidad con base en ello, se entiende que dentro de las organizaciones se llegan a acuerdos para perpetuar la armonía de los integrantes. En el proceso de cooperación se entiende que las personas intercambian de manera única, pues hacen uso de su propio sistema de creencias y estos son impalpables o inmedibles.

##### **4.5.1 Autor Idalberto Chiavenato**

Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar

una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. (Chiavenato, 2009, pág. 123).

Otra propuesta para definir la cultura organizacional es el sistema de creencias, hábitos y motivadores que se eligen para cooperar en las organizaciones, derivada de mapas personales de los integrantes y que se convierte en el sello distintivo al exponerse a otros grupos, para garantizar que estas características perduren en el tiempo es necesario que los trabajadores las pongan en práctica, las desarrollen y las crean de verdad.

#### **4.5.2 Autor Mariano Gentilin**

La cultura organizacional, es de vital importancia para los miembros de una organización porque a partir de ella elaboran una imagen coherente de la realidad que les permite comprender el universo organizacional, y esto hace inevitable que se construya un alto grado de significados compartidos entre aquellos que permanecen en el mismo medio social por largo plazo. La cultura organizacional es uno de los principales intereses en la investigación académica y la educación, en la teoría de la organización, y en las prácticas de gestión. (Gentilin, 2015, pág. 186).

La cultura organizacional debe plantearse acorde a la realidad que practiquen los trabajadores, pues esto garantiza el sentido de pertenencia a largo plazo y finalmente se integra al sistema de creencias individual para construir propósitos o significados que alientan la cooperación. Se puede decir que la cultura organizacional es el fundamento de las investigaciones teóricas de gestión y administración de los recursos.

#### **4.6 Características de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una

organización, la cultura organizacional tiene seis características principales.(Chiavenato, 2009, pág. 126).

Otro planteamiento de cultura organizacional resalta la relevancia de los factores externos en la definición del sistema de hábitos, costumbres, valores y creencias que se elijan, según se integren los contextos culturales con la organización, así se obtienen las características de estas; la teoría del comportamiento organizacional ha identificado seis principales hasta el momento.

#### ***4.6.1 Regularidad de los Comportamientos Observados***

“Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias” (Chiavenato, 2009, pág. 126). La primera característica de cultura organizacional se refiere al lenguaje y términos que se utilizan entre los trabajadores, según sea el alcance o giro de negocio así se acostumbra a transmitir los mensajes necesarios para tomar acciones en función de ello, caso contrario el lenguaje sea confuso se generan distintas interpretaciones que retrasan el logro de resultados.

#### ***4.6.2 Normas***

“Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas” (Chiavenato, 2009, pág. 126). La segunda característica de cultura organizacional se enfoca en las regulaciones institucionales y leyes superiores, que deben implementarse para estandarizar la conducta interna de los trabajadores, con ello existe el trato en igualdad de condiciones y las sanciones al violentar los derechos de cualquiera de las partes.

#### ***4.6.3 Valores Dominantes***

“Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan como, calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia” (Chiavenato, 2009, pág. 126). La tercera característica de cultura organizacional se refiere a los valores arraigados y para

nada negociables que se esperan compartir entre trabajadores y la institución, estos se plantean por las autoridades designadas y se enfocan en la productividad, sentido de pertenencia y la calidad de resultados que se espera.

#### **4.6.4 Filosofía**

“Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes” (Chiavenato, 2009, pág. 126). La cuarta característica de la cultura organizacional se refiere a las políticas que hablan del trato que han de recibir los trabajadores por parte del empleador según el sistema de creencias que posean, así también la manera de relacionarse que definan para los clientes y la atención que se les ha de otorgar.

#### **4.6.5 Reglas**

“Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo” (Chiavenato, 2009, pág. 126).

La quinta característica de la cultura organizacional se centra en el conjunto de normas internas y externas que se transmiten a cada trabajador para que las apliquen y sepan cómo comportarse en el trabajo. Las reglas se consultan al tener dudas o al percibir distorsiones de las instrucciones acordadas con el empleador.

#### **4.6.6 Clima Organizacional**

“La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera” (Chiavenato, 2009, pág. 126).

La sexta característica de la cultura organizacional habla del ambiente que se percibe de las instalaciones físicas del trabajo, las prácticas de los trabajadores y líderes, de las relaciones con clientes y proveedores, que al evaluar mediante una herramienta los aspectos mencionados, los participantes coinciden o difieren en la legitimidad de cada factor.

Cada una de estas características se presenta en distintas medidas y puede dar lugar a controversias. La comprensión de las características culturales de cada organización se facilita si entendemos que todas pueden ubicarse en algún punto de una escala que va desde el estilo tradicional y autocrático hasta el estilo participativo y democrático. (Chiavenato, 2009, pág. 126).

Las características culturales de la organización existen según el estilo de dirección que se elija, naturalmente los trabajadores que decidan migrar a otros sistemas de cooperación y aceptar nuevas prácticas, se tienen que someter a un proceso de adaptación o fracasar en el intento por el choque que generen los cambios.

La cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse debido a sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un iceberg, y esta comparación tiene una explicación: la cultura organizacional presenta varios estratos, con diferentes grados de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario analizar todos esos niveles. Cuanto más profundo sea el estrato, mayor será la dificultad para cambiar la cultura. (Chiavenato, 2009, pág. 125).

A lo largo del estudio de la cultura organizacional se profundiza exclusivamente en la dinámica que existe entre los trabajadores y los sistemas del entorno, a diferencia de otros temas estudiados en la administración y gestión de recursos, las prácticas de cultura son inmateriales, únicamente se perciben por el comportamiento y sus efectos. El comportamiento que genere un sistema cultural se forma con distintas capas de profundidad que, si se desconocen, se vuelve difícil identificar donde realizar las modificaciones necesarias.

#### **4.7 Definición de Estrato de la Cultura Organizacional**

A partir de un breve repaso de los esquemas e índices de estratificación social, hemos podido observar que en su mayoría estos análisis se han centrado en clasificaciones jerarquizadas

según el título de la ocupación que los individuos laboralmente activos ocupan en el mercado de trabajo. Estas teorías surgidas en pleno auge de la sociedad industrial tenían todo su sentido. (Fachelli, 2012, pág. 32).

El estrato social se refiere al puesto que ocupan los trabajadores dentro de las organizaciones, así como el grado de poder que reciben para ejercer sus funciones. Las clasificaciones que se han estudiado comprenden de los tiempos de la industrialización, donde el sector laboral demandaba mano de obra con variedad de conocimiento.

El esquema de estratificación propuesto por el equipo le asigna importancia al mercado de trabajo, pero también incorpora otros elementos en su definición. Así, a partir de una selección de bienes primarios que permiten la consecución de un proyecto racional de vida, y que operacionaliza en cuatro grupos de variables originales (ocupación, educación, vivienda e ingresos). (Fachelli, 2012, pág. 32).

Para analizar a profundidad los estratos de la cultura organizacional se deben considerar factores que son externos, que influyen en la jerarquización y el grado de responsabilidad en las tareas, estas variables se consideran básicas para la supervivencia y que van enfocadas en los tipos de oficios que realizan, el grado académico que poseen, los lugares donde habitan y el poder adquisitivo que se tienen.

Los distintos estratos de la cultura organizacional se clasifican en cuatro en total, el primero se denominan los artefactos, que comprenden la tecnología, predios e instalaciones, productos y servicios. El segundo estrato se denomina pautas de comportamiento, que contiene tareas, procesos de trabajo, reglas y reglamentos. El tercer estrato detalla valores y creencias, que identifica situaciones como lo que las personas dicen o hacen continuamente, filosofías, estrategias y objetivos. Por último, el cuarto estrato habla de los supuestos básicos, acá se establecen las

creencias inconscientes, percepciones y sentimientos, concepción de la naturaleza humana, supuestos predominantes. (Chiavenato, 2009, pág. 126).

Para lograr conectar a los trabajadores con la cultura de las organizaciones se debe impactar las distintas capas de profundidad que poseen en sus sistemas personales, la teoría plantea cuatro indispensables que comprenden, los recursos materiales asignados para desarrollar las funciones, la capa que se enfoca en el valor de las tareas con las pautas permitidas para realizarlas y las capas más difíciles que representan todos los mecanismos inconscientes y para nada negociables asociados con la toma de acciones definitivas.

#### **4.8 Medición de la Cultura Organizacional**

Así como el concepto de cultura organizacional ha variado con el paso de los años, de su disociación con clima organizacional hasta la relación con diferentes variables de las organizaciones, la forma de medirlo también ha cambiado, por lo que es obsoleto para la sociedad moderna actual considerar la misma manera de medirlo en el pasado. De esta forma, es de gran importancia entender que el proceso de madurez de este constructo ha sido lento, pero su auge actual motiva a que se consideren los procesos de medición desarrollados. (Cújar, 2013).

La cultura organizacional luego de pertenecer a otras corrientes de comportamiento logró posicionarse como base de las teorías de gestión y productividad, lo que lleva a otro cuestionamiento y es si se cuenta con los instrumentos veraces para medir su alcance, tomar las mejores decisiones en función de sus efectos y calificar la congruencia de su dinámica.

El estudio de la cultura organizacional a través del proceso de medición ha sido fundamental para establecer parámetros respecto a los métodos más eficientes para recopilar la información más certera y el rango de valores ajustables a la realidad de los contextos estudiados. (Cújar, 2013).

Como se sabe en la actualidad la cultura organizacional es un término intangible, la manera correcta de evaluar su grado de satisfacción es mediante métodos que recaudan información relevante y validen si los comportamientos reales se acercan a los esperados por la organización.

Varios autores señalan que no existen modelos, métodos e instrumentos que permiten evaluar y medir con precisión la cultura organizacional, debido a la existencia de limitaciones y cambios continuos en el comportamiento de las personas y del ambiente. Al tomar en cuenta que la cultura organizacional es un sistema complejo compuesto de varios sistemas también complejos, es necesario que las empresas determinen y utilicen instrumentos de medida de cultura organizacional y que la gerencia disponga de esta herramienta en la toma de decisiones. (Carrillo, 2015, pág. 70). Los cambios en los factores internos, externos y comportamientos de los trabajadores han sido motivos suficientes para aceptar que se requiere más de un sistema de medición de la cultura, pues la información es extensa para analizar y los resultados requieren proporcionar información clara que pueda fortalecer la toma de decisiones.

“Se identifican métodos, modelos e instrumentos de índole cualitativo y cuantitativo para medir la cultura organizacional. De igual manera, el uso de técnicas de recopilación de información se basa en cuestionarios, entrevistas, observación y herramientas estadístico-matemáticas y de revisión literaria” (Carrillo, 2015, pág. 70).

Métodos y herramientas son los recursos utilizados para medir la cultura organizacional, las herramientas recolectan datos mediante instrumentos diseñados para transformar información y los métodos se enfocan en prácticas de intercambio para obtener resultados como características, preferencias, gustos de la muestra objeto de estudio.

“La cultura organizacional se encuentra relacionada con otras variables como estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios, innovación, orientación a los resultados y

orientación a las personas” (Carrillo, 2015, pág. 70).

La razón principal por la que se busca medir la cultura organizacional es porque se encuentra conectada con otros factores internos y externos, entre ellos se pueden mencionar, la estrategia que expresa las acciones para alcanzar objetivos, la cooperación grupal que permite acortar tiempos, los propietarios que inyectan capital y velan por la estabilidad, el valor que se asigna a los recursos disponibles y las personas que hacen posible la dinámica en la organización.

La mayor parte de los estudios revisados se desarrollan sobre las variables relacionadas a la orientación, a las personas y el liderazgo. Sin embargo, pocos son los estudios que tratan sobre estrategia, trabajo en grupo y propietarios; mientras que existe una nula contribución de estudios sobre organización, ambiente, minuciosidad, agresividad y estabilidad. (Carrillo, 2015, pág. 70).

A pesar de que los factores externos e internos para medir la cultura organizacional son tan amplios, el mayor enfoque ha sido en medir la mayor parte del tiempo a la orientación, que define la ruta a recorrer, las personas que hacen posible el alcance de objetivos y el liderazgo, que guían a los trabajadores en el proceso de transformación de resultados. En un grado menor se obtienen estudios que hablan de los fundadores o dueños y la cooperación grupal. Pero de los que se carece de contenido se pueden mencionar factores como el ambiente, agresividad y estabilidad.

Los estudios sobre la medición de cultura organizacional deben realizarse frecuentemente para identificar nuevas formas de medirla, ya que, en la última década el mundo atraviesa una serie de cambios económicos, sociales, ambientales, tecnológicos y políticos que influyen en el comportamiento de naciones, organizaciones, sociedades y personas. (Carrillo, 2015, pág. 71).

Para definir la frecuencia de nuevos estudios sobre la medición de la cultura se debe analizar si los cambios en al menos la última década han alcanzado impactos notables e irreversibles en las organizaciones y su entorno, debe monitorearse con frecuencia los cambios

que sufre la sociedad y que afecten la dinámica de cooperación.

#### **4.9 Teorías de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es la tendencia más notable en el campo de los estudios organizacionales. Puede incluso llegar a afirmarse que el término cultura se ha convertido en una palabra obligada del lenguaje de los círculos gerenciales. Algunos teóricos plantean que su estudio se ha convertido en uno de los dominios más importantes de la investigación organizacional y hasta puede que se argumente que es el campo individual más activo de la teoría organizacional, al llegar a eclipsar estudios sobre estructura formal, ambiente organizacional y burocracia, que por tantos años dominaron el tiempo y los recursos de las investigaciones. (Gódinez & Rodríguez, 2013, pág. 1).

La cultura organizacional se considera también una tendencia dentro de los estudios de las organizaciones, este término es obligatorio en el vocabulario de las líneas de mando directivas y en la materia administrativa se considera la más relevante, así como el más citado en comparación a las investigaciones sobre estructura formal, ambiente organizacional y burocracia. Es decir, los estudiosos han encontrado su funcionalidad.

##### ***4.9.1 Tipos de Cultura Organizacional de Ansoff***

Ansoff es una figura prominente en administración estratégica. Fundador del concepto, su trabajo en el área es globalmente reconocido por representar la vanguardia del paradigma de la administración corporativa moderna. El trabajo de Ansoff es una propuesta analítico-práctica que, utiliza herramientas cualitativas y cuantitativas, para centrarse en la evaluación de la cultura organizacional como parte del proceso de planificación estratégica, sintetizándola y unificándola en un enfoque integrado para resolver el problema estratégico organizacional desde una visión total. (Gódinez & Rodríguez, 2013, pág. 3).

Igor Ansoff fue conocido como pionero en la administración estratégica, también representa la vanguardia en la administración de la organización moderna. El papel de Ansoff en la cultura organizacional fue incluir el término como una propuesta de análisis práctico por medio de herramientas cualitativas y cuantitativas para estudiar el proceso de planificación estratégica y analizar ambos factores como un todo.

Ansoff visualiza el rol de la cultura a partir de la idea de que las organizaciones no solo tienen resultados y objetivos que desean lograr, sino que adicionalmente tienen la aspiración de lograrlos a través de ciertos modos de comportamientos, los cuales el autor reconoce como clima organizacional, estilo organizacional o cultura organizacional. (Gódinez & Rodríguez, 2013, pág. 3). El papel de la cultura organizacional en la estrategia de las organizaciones plantea que las personas buscan alcanzar sus resultados y objetivos dentro de lugar de trabajo, adicional la manera de lograrlos es a través de comportamientos llamados clima, estilo o cultura organizacional.

A partir de estos supuestos, Ansoff propone en el caso de la cultura, siete atributos: primer atributo, se refiere a los valores gerenciales, donde menciona cómo opera la organización en función de características internas. Segundo atributo, el foco de la conducta, que se refiere a lo que se importantiza, o a lo que se presta atención, ya sea en el marco de eventos interno o hacia el exterior, hacia lo que ocurre en el ambiente. (Gódinez & Rodríguez, 2013, pág. 3 y 4).

La teoría de cultura organizacional enlazada a la estrategia menciona en dos de sus atributos los valores gerenciales y la relevancia de la conducta para sus integrantes, estas cualidades se enfocan en cómo trabajan las organizaciones con base a las creencias internas y la manera que reflejan las prácticas al exterior.

Tercer atributo según Ansoff, gatillador de respuesta organizacional al cambio, se refiere a los eventos que generan respuestas organizacionales, que son medidos por la fuerza de las señales

necesarias para gatillarlo. Cuarto atributo, la reacción al cambio, se refiere a la forma o tipo de reacción organizacional frente al cambio. Quinto atributo, el dominio de alternativas, en las cuales la organización busca posibilidades de acción. Esto se refiere al marco de referencia de acción, ya sean experiencias pasadas, precedentes de acción, posibilidades globales, posibilidades creativas o posibilidades extrapoladas. (Gódinez & Rodríguez, 2013, pág. 4).

Otros tres atributos planteados en la teoría de cultura organizacional se definen en cualidades como el detonador de respuesta organizacional al cambio, que son las situaciones específicas que mueven a los trabajadores a tomar una acción. La reacción al cambio se considera la respuesta a los detonantes anteriores y por último se menciona el dominio de alternativas, acá se buscan elegir las acciones idóneas para afrontar cambios, por medio de las experiencias, ideas nuevas o influencias externas.

Sexto atributo según Ansoff, la propensión al riesgo en la elección de alternativas, que habla de la aversión o preferencia por el riesgo. Séptimo atributo, metas de respuesta, que se refiere a la discontinuidad de la experiencia pasada aceptable en las alternativas de acción y a los niveles que mantengan o se alejen del estatus quo. (Gódinez & Rodríguez, 2013, pág. 4).

Para finalizar la mención de atributos planeados en la teoría de cultura organizacional, se observan dos últimos que son, la propensión al riesgo en la elección de alternativas, donde se resalta la inclinación o rechazo para tomar riesgos y las metas de respuesta que se refiere a las condiciones que dejan de ser alternativas en el presente, pero que lo fueron en un momento determinado.

#### **4.9.2 Modelo de Thomas J. Peters & Robert H. Waterman**

El modelo propuesto por estos dos renombrados consultores se basa en un estudio realizado por ambos en relación con la excelencia en los negocios estadounidenses. Sus postulados se basan

en las creencias de la existencia de una correlación entre culturas corporativas fuertes y desempeño organizacional, y de la capacidad de la cultura de la organización de ser fortalecida por los gerentes. Su libro "En busca de la excelencia" es uno de los libros más populares y ha sido considerado quizás como el mejor vendido, más alabado y a la vez más criticado de los últimos 20 años en el ámbito de la teoría organizacional y la administración. (Gódinez & Rodríguez, 2013, pág. 6).

Esta otra propuesta de teoría tiene el enfoque en culturas corporativas fuertes y su relación con el desempeño organizacional, se cree en el aporte de los gerentes que por medio de la cultura de la organización fortalecen el buen rendimiento de la institución. Aunque esta propuesta ha generado críticas en el campo administrativo.

Resulta interesante que aun cuando el modelo no presta ninguna atención especial al fenómeno de la cultura organizacional, el hecho de que los valores compartidos sean el centro que de algún modo gobierna la organización y alrededor de los cuales se edifican los demás elementos, deja implícita que la cultura organizacional es la que articula la organización. Aun cuando en ninguna parte del libro dan una definición de la cultura organizacional, es posible interpretar que, en su visión, limitan la amplitud del concepto a los valores compartidos, significados compartidos, principios guías, creencias básicas, etc., términos que son utilizados en forma sinónima a través de su trabajo. (Gódinez & Rodríguez, 2013, pág. 6).

En la teoría de culturas corporativas fuertes y su relación con el desempeño organizacional se interpreta que se basa su planteamiento en valores compartidos, significados, principios, creencias básicas entre otras más. Aunque el término de cultura organizacional queda fuera de lo presentado se comprende es la que estructura a la organización, pero se propone el concepto de manera sinónima.

El gran aporte del estudio de Peters & Waterman está primero en la operacionalización del modelo de Pascale & Athos, segundo, en la idea de que la excelencia organizacional yace en la creación de un sistema de valores simples, claros y no sólo compartido por todos, sino internalizado como lo más importante, y complementado con una buena estructura y manejo de lo básico. (Gódinez & Rodríguez, 2013, pág. 7).

La esencia de la teoría de culturas corporativas fuertes y su relación con el desempeño se plantea primero por otro aporte teórico en la materia de cultura, así como de la relevancia para identificar la excelencia en la organización, basada en valores compartidos de forma individual por medio de una buena estructura corporativa para la interacción adecuada de los trabajadores.

#### **4.9.3 Modelo de Cultura Organizacional de Daniel R. Denison**

El modelo desarrollado por Denison se basa en una correlación entre la cultura organizacional y las mediciones del desempeño de primera línea (retorno a la inversión, crecimiento en las ventas, calidad, innovación, satisfacción de empleados). Fue desarrollado a partir de una serie de estudios que examinaron el impacto de la cultura organizacional en el desempeño y llevaron a la identificación de cuatro características que impactan: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. (Gódinez & Rodríguez, 2013, pág. 22).

Existe la teoría de cultura organizacional y su relación con las mediciones del desempeño de primera línea que, abarca la rentabilidad, la satisfacción de empleados y otros elementos. Los estudios se fundamentan en el impacto que ambos conceptos tienen juntos y se identifican cuatro características que evidencian: la participación en tareas compartidas, la frecuencia en que se hacen las tareas, los objetivos que se quieren alcanzar y la flexibilidad de los trabajadores.

La idea central planteada por Denison es la hipótesis de la cultura fuerte, la cual sostiene que, a fin de lograr incrementar significativamente el desempeño, la cultura necesita ser tanto

fuerte como distintiva. A partir de esto, Denison elabora un modelo que es presentado en un perfil circular. El perfil se divide horizontalmente para distinguir entre un foco interno y un foco externo, y se divide verticalmente para distinguir entre una organización flexible y una estable. Para ello muestra las cuatro características y al interior de cada una, tres índices que proveen la representación gráfica de la cultura. Cada característica representa una idea central sobre los determinantes del desempeño y efectividad organizacional. (Gódinez & Rodríguez, 2013, pág. 22).

Al hablar de la teoría de cultura organizacional y su relación con las mediciones del desempeño se desea buscar los rasgos distintos y fuertes de las instituciones, la propuesta presenta el perfil circular que se divide en dirección vertical para abordar la flexibilidad o estabilidad de la organización y horizontal para identificar factores internos y externos, esta propuesta presenta otras subdivisiones que en conjunto representan la idea central sobre las causas del desempeño y la efectividad.

El modelo reconoce que las características culturales, conductas gerenciales y aún las estrategias organizacionales pueden ser enlazadas con un set de creencias y supuestos sobre la organización y su ambiente. Estas creencias y supuestos centrales yacen en el corazón de una cultura organizacional. En el modelo de cultura organizacional de Denison, estos son reunidos en función de las características reconocidas como impactantes. (Gódinez & Rodríguez, 2013, pág. 22). El modelo de cultura organizacional y su relación con las mediciones de desempeño identifica que las características culturales, conductas gerenciales y las estrategias organizacionales son producto de las creencias y suposiciones acerca de la organización y surgen en la dinámica de la cultura interna.

El modelo de Denison ofrece entonces cuatro tipologías de cultura: primera tipología, cultura de la adaptabilidad, caracterizada por una concentración estratégica en el ambiente externo,

a través de la flexibilidad y el cambio para satisfacer las necesidades de los consumidores. Segunda tipología, cultura de la misión, otorga una importancia crucial a una visión compartida del propósito organizacional. (Gódinez & Rodríguez, 2013, pág. 22 y 23).

Este modelo de cultura organizacional relacionado con las mediciones de desempeño ofrece las tipologías siguientes: la primera, es la cultura de la adaptabilidad, que se caracteriza por ser flexible para suplir las necesidades de los colaboradores, porque considera en la estrategia el ambiente externo. La segunda tipología, es cultura de la misión, que reconoce el valor de compartir la misión de la institución.

Tercera tipología de Denison, cultura del involucramiento, tiene una concentración principal en el involucramiento y participación de los miembros de la organización. Cuarta tipología, cultura de la consistencia, tiene una concentración interna y otorga un énfasis a la propuesta estable, metodológica y cooperativa de hacer negocios. (Gódinez & Rodríguez, 2013, pág. 23). En continuidad a las tipologías de la cultura organizacional relacionado con las mediciones de desempeño, se tiene la tercera tipología que habla de la cultura del involucramiento, con un enfoque en la participación de los integrantes de la institución. Y para finalizar la cuarta tipología es la cultura de la consistencia, que se refiere en la manera estable de hacer negocios.

La forma en que Denison aborda la cultura es eminentemente operacional y definida por y hacia el desempeño en función de la eficiencia organizacional. El modelo es en realidad usado para presentar en forma estructurada el análisis de la efectividad organizacional, y sobre la base de otros instrumentos desarrollados por Denison para medirla. (Gódinez & Rodríguez, 2013, pág. 23). La teoría de la cultura organizacional y su relación con las mediciones de desempeño están dirigidas a la parte operacional y enfocada en la eficiencia de las instituciones, el método propuesto es para realizar mediciones y estimar la efectividad organizacional con análisis de datos concretos.

#### 4.10 Las Tres Dimensiones de la Cultura Organizacional de Gentilin

Una organización siempre pretende que sus miembros actúen conforme a la naturaleza cultural de la misma, que es establecida por los líderes, y estos son siempre de alguna manera la gestión de la cultura, subraya lo que es importante y lo que no lo es tanto, y enmarca cómo debe entenderse el mundo corporativo. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el poder simbólico y el significado que los directivos representan está ligado a la interpretación hecha por los demás miembros de la cultura, por lo tanto, se hace menester adaptarse a los universos de interpretación simbólica que componen la cultura organizacional. (Gentilin, 2015, pág. 186).

Para entender las dimensiones de la cultura organizacional, se inicia de la creación de las organizaciones en sí, donde su propósito de surgimiento se atribuye a la visión de los líderes que la dirigen, ellos se encargan de circular, administrar, monitorear, modificar y motivar a que los trabajadores reflejen la cultura de la institución, que se comparta en todo momento la misma creencia entre todos los trabajadores. Sin embargo, se debe entender que la interpretación de los directivos es diferente a la que tiene el equipo.

La cultura no es una entidad, algo a lo que puedan atribuirse de manera causal acontecimientos sociales, modos de conducta, instituciones o procesos sociales. Esto se debe a la existencia de los grupos sociales que son parte activa de la conformación cultural. La cultura se amolda dinámicamente a través de la interacción del resto de los miembros. Con el crecimiento de las organizaciones se generan subsistemas, con culturas propias (subculturas) que pueden entrar en conflicto entre sí. (Gentilin, 2015, pág. 186 y 187).

En la profundización del término cultura se comprende que sin la existencia de la organización de personas con un mismo propósito es difícil construir modelos de comportamientos, procesos sociales, percepciones, pues la cultura se adapta y desarrolla gracias a

las prácticas que eligen las personas. Lo complejo de las dimensiones que se estudian de la cultura parte del crecimiento de los sistemas de cooperación de las instituciones, pues a medida que crecen se crean subculturas con ideas propias, que pueden chocar entre ellas en distinta medida.

Si cualquier organización se estudia a profundidad, algunos aspectos, valores y objetivos serán vistos como generadores de consenso, coherencia y claridad en toda la organización. Al mismo tiempo, otros aspectos de la cultura de una organización se relacionarán con subculturas que poseen opiniones diferentes sobre lo que es importante. (Gentilin, 2015, pág. 187).

Se debe aclarar que en las dimensiones culturales también existen aspectos compartidos entre los trabajadores y la institución, pero es inevitable que en paralelo se observen diferencias de opiniones por las prácticas de la organización, de parte de las subculturas que se desarrollan internamente.

A partir de las diversas propuestas de cultura organizacional se entiende que en la conformación del entramado cultural de una organización intervienen diferentes aspectos: niveles de análisis, elementos culturales, actores y tipos de relación entre los actores. Los niveles de análisis pueden ser: un nivel macro conformado por el contexto; un nivel meso representado por la organización; y un nivel micro que comprende a la dirección y los grupos sociales. Los elementos culturales: formales y explícitos, semiinformales, implícitos e informales. Entre los actores se distinguen dos internos y uno externo: el líder o los grupos dominantes, los miembros o grupos sociales de menor rango en la organización, y el sector industrial específico. Y las relaciones entre los actores: relaciones integradas, diferenciadas y fragmentadas. (Gentilin, 2015, pág. 187).

Dentro de las dimensiones que se identifican en la cultura organizacional existen elementos que deben reconocerse en la dinámica de grupo, se pueden mencionar niveles de análisis a nivel

macro en referencia al entorno, a nivel meso donde se estudia a la institución, y un nivel micro que comprende a los grupos sociales. Adicional se habla de elementos propios de la cultura que son formales e informales, con participantes internos que son los líderes, los grupos de mayor y menor influencia en la organización, los participantes externos que se refiere al sector específico al que pertenece. Y, por último, las relaciones de los trabajadores que se clasifican en integradas, de distinción y fragmentación.

Con base en diversos autores se desarrolla el esquema tridimensional de la cultura organizacional. En esta propuesta, existen tres dimensiones de profundidad cultural que deben ser abordados para poder llegar a una comprensión de la cultura organizacional. Los niveles son: cultura de la organización, cultura en la organización, y cultura organizacional. (Gentilin, 2015, pág. 187).

Luego de comprender cual es el conjunto de elementos que distinguen a las dimensiones de la cultura organizacional se plantean tres niveles en los que fluye la dinámica del equipo y se reconoce la institución con el entorno, la primera en mencionar es la cultura de la organización, la segunda se refiere a la cultura en la organización y la tercera posiciona a la cultura organizacional como tal.

#### ***4.10.1 Dimensión 1. Cultura de la Organización***

Responde a la parte más superficial y formal de la cultura de la organización. Es lo que la entidad dice que es la cultura, y es lo que esperaríamos que sea la cultura. Justamente es a una expresión formal de lo que la gerencia (líderes y grupos dominantes) desea que sea la cultura. Este es el nivel de menor profundidad cultural, y está representado por los aspectos culturales formales, es decir, aquellos aspectos culturales que están formalmente establecidos, y que buscan determinar (o de algún modo influir) la homogeneidad de las formas de sentir, pensar y actuar de los miembros en

la organización. (Gentilin, 2015, pág. 187).

El primer nivel de la dimensión de cultura organizacional se refiere a, la cultura de la organización, donde el articulado que se añade en su formulación es para referirse a lo que las instituciones declaran que es la verdadera cultura y debe vivirse a todo nivel. Se dice que este grado es formal pues los líderes buscan que los equipos estén alineados en la misma creencia cultural, pero este pensamiento al provenir con mayor fuerza de un solo lado de la organización se considera que su impacto es más superficial.

En la dimensión de cultura de la organización que está más relacionada con los aspectos formales de la cultura, se hace menester sondear lo formal de la cultura, es decir, lo que está escrito y formalmente establecido por los líderes y los grupos dominantes. Para ello, las fuentes principales de información deberían ser los documentos formales y los líderes o grupos dominantes, y las técnicas principales el análisis de documentos, los cuestionarios, las entrevistas y la observación. (Gentilin, 2015, pág. 188). La forma de obtener información de la primera dimensión de la cultura organizacional es por medio de la documentación formal y el segmento de líderes que poseen el poder de decisión dentro de lo esperado en la organización, para su análisis se emplean entrevistas, observación y cuestionarios para averiguar cómo se relaciona como un todo.

#### ***4.10.2 Dimensión 2. Cultura en la Organización***

Tiene que ver con lo que los miembros de la organización establecen y expresan acerca de la cultura. Es una perspectiva menos superficial que la anterior. Se busca develar diferencias o contradicciones culturales, a partir de la manifestación acerca de cómo los miembros viven y sienten la cultura, pero no llega a alcanzar un grado profundo de interpretación para comprender los significados subyacentes. En este nivel se manifiestan y reflejan los aspectos informales de la

cultura, que pueden diferir (total o parcialmente) con lo expresado por la organización en términos formales, y pueden evidenciar formaciones subculturales y contradicciones. (Gentilin, 2015, pág. 188).

El segundo nivel de la dimensión de cultura organizacional se refiere a, la cultura en la organización, donde el articulado que se añade en su formulación es en referencia a la apreciación de los trabajadores que viven la cultura y la manifiestan, acá se considera menos superficial la apreciación del tema cultural, en este nivel se identifican las posibles diferencias, contradicciones, así como la presencia de subculturas.

En la dimensión de cultura en la organización, se requiere llegar a entender qué es la cultura y como la viven los miembros de la organización, que puede diferir de lo expresado por los directivos en el nivel anterior. Las fuentes principales de información deberían ser los documentos informales, los espacios de interacción y los miembros o grupos sociales, y las técnicas principales: el análisis de documentos, los cuestionarios, las entrevistas y la observación. (Gentilin, 2015, pág. 188).

La manera de obtener información de la segunda dimensión de la cultura organizacional es por medio de los documentos informales y los espacios donde sucede el intercambio de ideas o recursos entre los trabajadores, para su análisis también se ocupan los escritos en cualquier medio, las entrevistas de sus integrantes y la observación de la dinámica de todos los elementos unificados en su entorno.

#### ***4.10.3 Dimensión 3. Cultura Organizacional***

Es la de mayor profundidad del análisis cultural, y se logra por la labor del investigador, quien a partir de una descripción densa se propone elaborar una jerarquía estratificada de estructuras significativas a través de las cuales se producen, perciben e interpretan ciertos actos;

en el entendido que toda cosa es y significa a la vez. El propósito en la dimensión de la cultura organizacional es lograr una explicación profunda de los aspectos y significados culturales, por lo que alcanzar este nivel implica también haber interiorizado los niveles anteriores. (Gentilin, 2015, pág. 188).

El tercer nivel de la dimensión de cultura organizacional se refiere a, la cultura organizacional como tal, este es el aspecto más profundo de comprender y se necesita de la asimilación previa de los aspectos formales e informales que la influyen. Las habilidades del investigador deben ser precisas, minuciosas y estructuradas si desea interiorizar en los aspectos y significados reales que se viven en la institución, los trabajadores y su ambiente.

En la dimensión de cultura organizacional, se requiere del uso de métodos que permitan ahondar sobre ciertos aspectos culturales, así como del trabajo del investigador para elaborar una comprensión profunda que permita develar y explicar el entramado de significados subyacentes. Para ello se requiere de un proceso de categorización preliminar y emergente, de la triangulación de diversas técnicas y fuentes para garantizar la validez y fiabilidad de la información, y un proceso de construcción de sentido que permite explorar, focalizar y profundizar en la comprensión de un fenómeno. (Gentilin, 2015, pág. 189).

La manera de obtener información de la tercera dimensión de la cultura organizacional es por medio de métodos minuciosos que permitan profundizar en los temas que generen interés, caso contrario se obtenga un contexto superficial el investigador debe elegir otra perspectiva de análisis hasta lograr respuestas confiables y contundentes. Esta última parte de las dimensiones puede encontrar los argumentos reales de la verdadera dinámica en las instituciones.

La relación entre las dimensiones no es estática o lineal, sino más bien confusa y compleja. Entre estas, se puede dar una relación: integrada, diferenciada o fragmentada, y el entendimiento

de este tipo de relaciones a su vez, se puede evidenciar al profundizar en las diferentes dimensiones. (Gentilin, 2015, pág. 188).

Aparte de los distintos grados de profundidad que alcanzan las dimensiones de cultura organizacional, se debe tomar en cuenta que todos los elementos de la organización se relacionan entre sí de una forma diversa, con poca claridad o alineada a las expectativas. En cuanto la relación entre dimensiones se refiere que esta puede fluir de una manera aleatoria y poco predecible.

La dinámica de las tres dimensiones de la cultura organizacional es la siguiente: al abordar la cultura de la organización, desde los aspectos formales, las relaciones se evidencian como integradas y homogéneas, en el sentido que no se abordan diferencias entre los niveles de la organización (líderes y miembros en general). Una vez que se pasa a la dimensión de la cultura de la organización, se hace posible exteriorizar, las diferencias culturales que pudieran existir entre los niveles de la organización, sin llegar a un entendimiento profundo de los significados. Recién una vez que se realiza un trabajo profundo por parte del investigador, se hace posible llegar a un nivel profundo de entendimiento, por el cual podrían salir a la luz ciertas ambigüedades o diferencias semánticas, no comprendidas en los niveles descriptivos anteriores. (Gentilin, 2015, pág. 188).

Luego de abordar las tres dimensiones de la cultura organizacional de manera individual, es oportuno se plantee como un todo, al estudiar la cultura de la organización desde la perspectiva de sus líderes, se percibe la relación entre sus miembros como una sola. La siguiente capa que corresponde es, la cultura en la organización que muestra perspectivas diferentes de esa misma relación entre los líderes y el equipo, pero se desconoce su origen o alcance total. Al llegar a la capa de cultura organizacional, el encargado de su análisis busca significados más profundos para dar respuesta a los comportamientos que se notan en el primer y segundo nivel.

Con el tiempo, han surgido otras posturas con aproximaciones más comprensivas que buscan entender y explicar la vida y el comportamiento de las organizaciones, así como comprender dinámicas multiculturales dentro de estas. El concepto de cultura organizacional es el único que debería utilizarse para referirse al ámbito exclusivamente de la organización, diferenciándolo de otros conceptos muy utilizados como cultura corporativa y cultura de gestión, que no reflejan correctamente la cultura de toda una organización, sino sólo de la parte directiva. (Gentilin, 2015, pág. 187).

Con el paso del tiempo la literatura ha planteado conceptos como cultura corporativa y cultura de gestión, pero estos términos carecen de fundamento para integrar a toda la organización en el contexto que propone. Así de esa manera se debe utilizar el concepto de cultura organizacional para hablar con propiedad de las dinámicas de los trabajadores y su ámbito laboral.

#### **4.11 Aspectos Formales como Primer Factor Clave de la Cultura Organizacional**

##### ***4.11.1 Aspectos Formales y Visibles de la Cultura Organizacional***

**4.11.1.1 Estructura de la Organización.** La estructura de la organización define formalmente la manera en que se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas. Se pueden adoptar diversos formatos en función del entorno, la tecnología, el tamaño de la organización y, sobre todo, de la estrategia. Las dimensiones básicas del diseño organizacional se adaptan y alinean a fin de crear la estructura organizacional más adecuada para cumplir con todas esas condiciones. Existen tres modelos básicos de organización: La estructura simple, la burocrática y la matricial. (Chiavenato, 2009, pág. 106).

La estructura organizacional se diseña en función de la necesidad de cada institución y con la finalidad de agrupar, coordinar y distribuir las tareas, se toman en cuenta los aspectos de tamaño, el entorno, la tecnología y cualquier factor similar que explique el propósito de trabajo,

actualmente se tienen tres modelos básicos para facilitar su estandarización, se menciona la estructura simple, la burocrática y la matricial.

**4.11.1.1.1 La Estructura Simple.** Es el tipo de organización más rudimentario y elemental. Es muy común entre organizaciones pequeñas o negocios en formación. En general, presenta las siguientes características: Centralización de la autoridad, sencillez, estructura jerárquica, escaso grado de departamentalización, amplio margen de control, agilidad y flexibilidad. (Chiavenato, 2009, págs. 106,107).

Al referirse a la estructura simple se habla de la organización básica que poseen las empresas, ya sea que estén en desarrollo o bien de constitución pequeña como tal, entre las características se observa que la autoridad se centra en un solo lugar, la jerarquía es notoria, hay poca departamentalización y muestra flexibilidad en su operación.

Sin embargo, la estructura simple tiene grandes limitaciones. Cuando el director general toma todas las decisiones, este proceso tiende a estancar el crecimiento de la organización, e implica el riesgo de que el desempeño de todas las tareas dependa de una sola persona, que se vuelve indispensable. (Chiavenato, 2009, pág. 107).

La estructura simple también presenta limitantes y una de ellas es la centralización de toma de decisiones en el director general, pues contribuye al crecimiento lento de la organización y promueve dependencia en una sola persona, que puede limitar el desempeño de las tareas si se ausenta.

**4.11.1.1.2 La Estructura de Modelo Burocrático.** Está basado en la estandarización y caracterizado por tareas sumamente rutinarias, realizadas por medio de especialización, reglas y reglamentos muy formales, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada,

poco margen de control y toma de decisiones asociada a la cadena de mando. (Chiavenato, 2009, pág. 107).

Otro tipo de estructura es la del modelo burocrático que presenta tareas rutinarias y estandarizadas, de esa manera se llegan a especializar los trabajadores en el rol que se les asigna. En cuanto a la reglamentación toda es de carácter formal y la autoridad centralizada, indica que el control es poco frecuente y las decisiones obedecen a la cadena de mando.

“Los puntos fuertes del modelo burocrático son los siguientes: racionalidad, puestos definidos con precisión y ocupantes que conocen con exactitud sus deberes, rapidez para tomar las decisiones, interpretación unívoca, rutinas y procedimientos uniformes, continuidad de la organización, constancia, confiabilidad” (Chiavenato, 2009, pág. 107).

Las fortalezas de la estructura burocrática son la definición clara de puestos, los procedimientos similares, la facilidad para tomar decisiones, así como la confiabilidad, constancia y continuidad que se percibe de la organización. En esta estructura se relacionan todos sus elementos sin perder significado en el proceso.

Sin embargo, el modelo burocrático tiene serias limitaciones: la especialización provoca que cada órgano se enfoque en sus propios objetivos, en detrimento de las metas generales de la organización. La rigidez también es característica del modelo burocrático. La burocracia tiene una aversión total a la adaptación, el ajuste, la innovación y el cambio, característicos de esta época. Además, la burocracia tiene consecuencias no deseadas que provocan disfunciones, ineficiencia y fallas de funcionamiento. Estas anomalías se deben a que el modelo burocrático ignora el comportamiento humano. (Chiavenato, 2009, pág. 108).

La estructura burocrática también posee limitaciones, algunas son la especialización de cada parte de la organización que se enfoca en su propio objetivo, que deja en segundo plano las

metas institucionales. Al momento de querer realizar cambios se percibe rigidez y poca flexibilidad para innovar, básicamente este modelo se enfoca en los procesos y deja a un lado el comportamiento de los trabajadores.

**4.11.1.1.3 La Estructura Matricial.** También llamada matriz o rejilla administrativa, es una estructura híbrida o mixta que combina en una misma estructura organizacional dos formas de separación por departamentos: funcional y por productos. Esto crea una doble línea de autoridad que combina ambas departamentalizaciones, como si fuese una tabla de dos entradas. Así, el principio de la unidad de mando sale sobrando y surge el delicado equilibrio de doble poder que caracteriza a la matriz. (Chiavenato, 2009, pág. 108).

Otro modelo de estructura es el matricial o bien matriz o rejilla administrativa, se conoce por ser combinado con la departamentalización funcional y por productos que refleja a su vez una doble línea de autoridad, acá ya se deja atrás la centralización en una unidad de mando y se vuelve un equilibrio de poder.

El modelo matricial tiene aspectos sumamente positivos: el diseño matricial combina las ventajas de la organización funcional, que se concentra en funciones especializadas y agrupa a los especialistas. Facilita la coordinación de varias tareas complejas e interdependientes. Integra a diferentes especialistas, mejora la comunicación y aumenta la flexibilidad de la organización para el cambio. Permite asignar especialistas a diferentes productos o servicios, en lugar de mantenerlos restringidos a un solo departamento funcional o de producto. El modelo matricial ofrece economías de escala, al permitir una utilización más eficiente de los recursos de la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 109).

Algunos aspectos positivos de la estructura matricial son: la combinación de las ventajas de la organización funcional, que se enfocan en agrupar especialistas para asignarlos en las

distintas necesidades de diferentes productos o servicios, acá se muestra la flexibilidad de este modelo y refleja un uso más eficiente de los recursos que se poseen internamente.

Los puntos débiles del modelo de estructura matricial son: la estructura matricial que rompe con el concepto de unidad de mando. La estructura matricial provoca confusión respecto a la autoridad y puede crear conflictos de poder y tensión entre las personas. (Chiavenato, 2009, pág. 109). En cuanto las debilidades del modelo de estructura matricial se puede mencionar la falta de manejo del término de unidades de mando, entonces se vuelve confuso entender en quienes recae la autoridad para su funcionamiento, a causa de ello, puede generar conflictos de poder y tensión entre los trabajadores.

**4.11.1.2 Objetivos y Estrategias.** Los objetivos son conceptos muy comunes en nuestra sociedad. Un objetivo es un estado futuro deseado, el cual tratamos de convertir en realidad. En la práctica, los objetivos son resultados específicos que se pretenden alcanzar en un periodo determinado. Mientras la misión define cuál es el negocio de la organización y la visión ofrece una imagen de aquello que la organización quiere ser, los objetivos definen los resultados concretos que se espera alcanzar en un plazo específico y los indicadores van midiendo el resultado alcanzado. (Chiavenato, 2009, pág. 99).

Otro aspecto formal en la cultura organizacional es la definición de los objetivos, que se refiere a las metas futuras propuestas para alcanzar en un determinado tiempo y se miden en todo momento para identificar el avance, los objetivos son distintos a la misión pues acá se muestra el giro del negocio. También se diferencia de la visión, pues acá se proyecta en lo que se desea convertir la institución.

Los objetivos de la organización no siempre coinciden con las metas de los individuos que la integran. Cuando las personas ingresan en una organización persiguen objetivos individuales:

ocupar un puesto, ganar un salario, recibir prestaciones sociales, conquistar estatus. Sin embargo, las organizaciones exigen que cada persona contribuya a alcanzar las metas de productividad, rentabilidad, reducción de costos, calidad y competitividad. Esto crea un dilema para el individuo: ¿perseguir los objetivos propios o los de la organización? Casi siempre una de las partes consigue sus metas a costa de la otra. (Chiavenato, 2009, pág. 99).

Los objetivos dentro de la cultura organizacional plantean la individualidad que poseen los miembros que se integran a la institución, pues al principio existe un proceso de metas totalmente personales y enfocadas en percibir ingresos, recibir prestaciones, ocupar un puesto. A medida que permanecen los trabajadores en una organización es posible que las metas de una de las partes se logren a costa de la otra.

El concepto actual de estrategia organizacional es muy amplio y consta de cuatro aspectos fundamentales: Primero la estrategia se refiere al comportamiento de la organización como un todo integrado. La estrategia es holística, sistémica y medular. Planea, calcula y asigna recursos a las actividades básicas para el éxito de la empresa. Segundo, la estrategia define el comportamiento de la organización en un entorno caracterizado por el cambio, la incertidumbre y la competencia. (Chiavenato, 2009, pág. 454). En el caso de la estrategia de la organización se identifican cuatro aspectos relevantes: primero se refiere a la percepción integral del comportamiento de la institución, donde se planifica y asignan recursos que permiten el éxito de la organización. Como segundo punto, la estrategia define cómo debe ser el comportamiento de los trabajadores para afrontar cambios, lo desconocido y los factores externos.

El tercer aspecto de la estrategia organizacional se refiere al futuro de la organización. En general, está orientada al largo plazo y suele plantear objetivos globales. Por ello resulta indispensable definir y jerarquizar objetivos. Cuarto, la estrategia requiere una actitud proactiva

de la alta gerencia para integrar todas las maniobras de la organización en forma eficiente y eficaz. (Chiavenato, 2009, pág. 454).

El tercer aspecto de la estrategia es definir el futuro de la organización que por lo regular se plasma a largo plazo. El cuarto aspecto, se refiere a la capacidad de la alta gerencia para que la estrategia integre en forma eficiente todos los aspectos que sumen valor para la institución.

**4.11.1.3 La Tecnología.** Principalmente las tecnologías de la información (TI), ósea la convergencia entre la computadora, la televisión y las telecomunicaciones está revolucionando el mundo de los negocios. La internet está cambiando no sólo la manera en que los clientes, los proveedores y las compañías interactúan, sino también la manera en que las organizaciones trabajan internamente. A pocos años de su introducción, la internet ha afectado profundamente las bases de la competencia en muchos mercados. (Chiavenato, 2009, pág. 42).

La tecnología de la información genera avances en el mundo de los negocios y a medida que crece cambia la dinámica de relacionarse entre los clientes, los proveedores y las organizaciones. A pesar de tener pocos años, la tecnología se considera ha afectado las reglas de competencia en el mercado.

Una encuesta entre altos ejecutivos reveló siete tendencias generadas por el crecimiento de internet. Primero, la internet está obligando a las organizaciones a transformarse. Segunda, los nuevos canales están cambiando el acceso a mercados y marcas, lo que provoca la desintermediación de los canales tradicionales de distribución. Tercera, la balanza del poder se está inclinando hacia el cliente, gracias al acceso a una cantidad ilimitada de información en internet, los clientes ahora son más exigentes. Cuarta, la competencia está cambiando, las organizaciones basadas en nuevas tecnologías analizan cómo usar internet para volverse más innovadoras y eficientes. (Chiavenato, 2009, pág. 42).

La alta gerencia revela siete tendencias generadas por el desarrollo de la internet, la primera es que, a medida que crece la internet obliga a cambiar a las organizaciones, la segunda, el cambio en la dinámica de canales de acceso a mercados y marcas ha provocado que se elimine cada vez más a los intermediarios. Tercera, los clientes son más exigentes debido al acceso de información que poseen. Cuarta, la competencia organizacional se basa en las nuevas tecnologías para buscar eficiencia e innovación.

La quinta tendencia generada por el crecimiento de la internet, se refiere al funcionamiento de los negocios que cambia drásticamente. Los horizontes de planeación, las necesidades de información y las expectativas de los clientes y los proveedores reflejan la urgencia y la inmediatez de la internet. Sexta, la internet está empujando a las organizaciones más allá de sus fronteras tradicionales. Séptima, El conocimiento se está convirtiendo en el principal activo de las organizaciones y en la mayor fuente de ventaja competitiva. (Chiavenato, 2009, pág. 42).

En continuidad de las siete tendencias generadas por el desarrollo de la internet, la quinta se refiere a los cambios en los negocios debido a la expansión de este. Sexta, la internet obliga a las organizaciones a traspasar sus fronteras y séptima, el conocimiento se vuelve el principal activo en las instituciones.

**4.11.1.4 Directrices de Personal.** En las directrices de personal se puede tomar el código de ética, pues muchas organizaciones tienen uno para guiar el comportamiento de sus grupos de interés. Se trata de una declaración formal que orienta la toma de decisiones y la conducta en una organización. Para que el código fomente decisiones y comportamientos éticos entre las personas deben cumplirse dos requisitos: primero, la organización debe dar a conocer el código de ética a

todos sus grupos de interés, tanto internos como externos, y segundo, ya sea con una actitud de respeto a los valores básicos o en práctica específicas de negocios. (Chiavenato, 2009, pág. 45).

Entre las directrices de personal se coloca de ejemplo el código de ética, pues se establece como guía formal del comportamiento esperado del equipo de trabajo. Este debe cumplir con dos requisitos para alcanzar su propósito, primero debe circularse a los trabajadores, clientes y proveedores. Segundo, el fin de circular el código es comprender los valores que se practican internamente y que deben respetarse.

## **4.12 Aspectos Informales como Segundo Factor Clave de la Cultura Organizacional**

### ***4.12.1 Aspectos Informales y Ocultos la Cultura Organizacional***

**4.12.1.1 Pautas de Influencia y de Poder.** Como ejemplo de estas pautas se puede analizar las funciones informales sumamente variadas y volátiles de la organización, donde en un grupo los papeles informales se identifican de la siguiente manera: grupos contribuyentes, que se percibe al miembro orientado hacia el trabajo. Proporciona datos y buena información técnica al grupo. Grupos colaboradores, son aquellos que se concentran en mejorar y tratar de mostrar a otros la misión, la visión, y los objetivos. Grupos comunicadores, son los miembros orientados hacia las personas y los procesos; es excelente al escuchar a otros y, por último, los grupos retadores, donde los miembros son conocidos por su entusiasmo y apertura, y por cuestionar los objetivos, los métodos y la ética del grupo. Con frecuencia no está de acuerdo con el líder o con la autoridad y fomenta la aceptación de riesgos. (Chiavenato, 2009, pág. 277).

Dentro de los aspectos informales en las instituciones se toma como ejemplo los diferentes grupos que se forman e influyen según el poder que poseen. Se identifican entonces, a los grupos contribuyentes, grupos colaboradores, grupos comunicadores, los grupos retadores, en el caso de

este último grupo suelen estar en desacuerdo con el líder o la autoridad que los regula, el resto mencionado apoyan y refuerzan la operación.

Otro ejemplo de pauta de influencia dentro de la cultura organizacional es la diversidad, que está relacionada con las diferencias entre personas. Es un indicador de las diferencias básicas que existen entre los humanos de una población determinada. Se refiere a la presencia de personas de características diversas que constituyen la fuerza de trabajo de una organización. Los grupos de personas que trabajan en las organizaciones, que antes eran predominantemente hombres blancos, ahora se caracterizan no sólo por diferencias individuales, aptitudes físicas y cognitivas o rasgos de personalidad, sino principalmente por diversas características demográficas y culturales, es decir, por razas, lenguas, credos, religiones, clases sociales, edades, sexos, culturas y costumbres. (Chiavenato, 2009, pág. 43).

En el caso de las pautas de influencia se puede considerar la diversidad dentro de la cultura organizacional, pues remarca las diferencias entre personas por las características físicas, rasgos de personalidad, razas, religiones, clases sociales entre otros. Antes las personas que predominaban en las instituciones eran hombres blancos, ahora se cuenta con una amplia variedad de trabajadores.

**4.12.1.2 Percepciones y Actitudes de las Personas.** La vida en las organizaciones depende de la manera que las personas perciben su entorno mediato e inmediato, toman decisiones y adoptan comportamientos. La percepción es un proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar un significado al entorno. La finalidad es percibir la realidad y organizarla en interpretaciones o visiones. Cada persona tiene su propia interpretación o visión del mundo. Cognición es la manera en que una persona percibe e interpreta para sí misma su medio. La cognición es el filtro personal a través del cual una persona se ve y percibe el mundo. (Chiavenato, 2009, pág. 214 y 215).

Las percepciones dentro de la cultura organizacional, son las que ayudan a los trabajadores a la toma de decisiones y a adoptar los comportamientos, se basa en las interpretaciones que cada persona tiene de su propia opinión del mundo, para dar significado a todo lo que sucede alrededor.

Las actitudes son determinantes del comportamiento porque están relacionadas con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación. La actitud es un estado mental de alerta organizado por la experiencia, el cual ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona ante los objetos, las situaciones y otras personas. (Chiavenato, 2009, pág. 225).

Las actitudes son un estado mental producto de las experiencias, que determinan el comportamiento individual por la relación que tienen con la percepción y otros factores. Las respuestas de una persona hacia las situaciones, las personas que lo rodean e incluso los objetos dependen de la actitud.

**4.12.1.4 Valores y Expectativas.** “Las personas sienten el impulso de ingresar a una organización para aplicar sus talentos y competencias, trabajar, correr riesgos y permanecer en ella en función de algunas expectativas, que no son las mismas para todos, pero presentan ciertas semejanzas” (Chiavenato, 2009, pág. 29).

Al hablar de las expectativas organizacionales se refiere a los motivadores de las personas que los impulsan a pertenecer a una institución y demostrar sus capacidades, talentos y competencias, aunque las expectativas individuales son distintas en cierto grado a las grupales, comparten similitudes suficientes para cooperar.

En general, las personas esperan encontrar en una organización: un excelente lugar para trabajar, reconocimiento y recompensas, oportunidades de crecimiento, participación en las decisiones importantes, libertad y autonomía, apoyo y respaldo, empleabilidad y ocupabilidad, camaradería y compañerismo, diversión, alegría y satisfacción, calidad de vida en el trabajo.

(Chiavenato, 2009, pág. 31).

En referencia a las expectativas que las personas tienen de las organizaciones se puede mencionar todo lo que esperan ver para lograr el crecimiento, la participación, las recompensas y el reconocimiento. Por otro lado, la cooperación que se realice con otros también se espera ver el compañerismo, sentir satisfacción en lo que se hace y lograr la calidad de vida en la institución.

Los valores son las prioridades de las organizaciones. Y al hablar sobre ética y responsabilidad se identifica que los valores son las creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual y guían el rumbo de la organización. Varían entre personas y organizaciones, las cuales pueden adoptar diferentes criterios para determinar si un comportamiento es correcto en una situación. (Chiavenato, 2009, pág. 133).

En cuanto al papel de los valores dentro de la cultura organizacional, se considera que es una prioridad el definir el comportamiento esperado de cada trabajador y que coincida con los de la institución, estos varían según las percepciones de lo que es correcto de hacer o pensar en distintos escenarios.

#### **4.13 Tipos de Culturas como Tercer Factor Clave de la Cultura Organizacional**

##### ***4.13.1 Tipos de Culturas Organizacionales***

Se ha visto que la administración de las organizaciones es un proceso relativo y contingente que no está regido por normas o principios universales. Así, la administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede incluir funciones diferentes, de acuerdo con las condiciones internas y externas de la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 127).

Otros factores relevantes son los tipos de culturas que predominan en las instituciones, la manera en que cada una se administra, las funciones varias que tienen, las condiciones internas y externas que las influyen. Se puede decir entonces, que las organizaciones se rigen por distintos

principios y cada una tiene su propio estilo.

Como resultado de las investigaciones, se definieron cuatro perfiles organizacionales, basados en las variables del proceso de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones. Esas cuatro variables presentan diferentes características en cada uno de los perfiles organizacionales. (Chiavenato, 2009, pág. 127).

La literatura administrativa identifica cuatro perfiles de culturas en las organizaciones, que se determinan por cuatro variables que han mostrado diferencias marcadas, están son, la toma de decisión, el sistema que eligen para comunicarse, la manera en que se relacionan y el sistema de recompensas y sanciones que eligen.

**4.13.1.1 Sistema 1. Autoritario Coercitivo.** Un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo, y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Lo encontramos en industrias con procesos productivos muy intensos y tecnología rudimentaria, como la construcción o la producción masiva. (Chiavenato, 2009, pág. 127).

El primer sistema de cultura organizacional que se idéntica es el autoritario coercitivo, este sistema se caracteriza por carecer de flexibilidad, restringir la creatividad y controlarse de manera represiva, las industrias que lo utilizan son en su mayoría de producciones intensas, en masa y que poseen tecnologías muy básicas.

**4.13.1.1.1 Las Características del Sistema Autoritario Coercitivo.** Se refiere al proceso de decisión totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todo lo que ocurre de manera imprevista y no rutinaria se expone ante la alta gerencia para que ésta decida. El sistema de comunicaciones precario y vertical solamente se transmiten órdenes de arriba hacia abajo. No se pide a las personas que generen información. Las relaciones interpersonales se les considera

perjudiciales para el trabajo. La directiva ve con suma desconfianza las conversaciones informales y procura impedirlos. (Chiavenato, 2009, pág. 127).

Dentro de las características de la cultura autoritaria coercitiva se pueden mencionar, la centralización de toma de decisiones en la dirección, la rutina como parte fundamental para mantener el orden, el sistema de comunicación que debe fluir según el nivel jerárquico y la limitación para innovar por parte de los miembros. Las relaciones entre los integrantes se ven perjudiciales para la productividad, por lo que se mantiene la atención en el surgimiento de las interacciones informales para impedirlos.

No hay una organización informal en el sistema cultural autoritario coercitivo, y para evitarla los puestos están diseñados de modo que aíslan a las personas y evitan que se relacionen entre sí. Los sistemas de recompensas y sanciones hacen hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer puntualmente las reglas y los reglamentos internos, bajo pena de ser sancionados. (Chiavenato, 2009, pág. 127).

El sistema cultural autoritario coercitivo carece de organización informal, por lo que para evitar su surgimiento se diseñan los puestos de trabajo de manera que las personas se encuentren aisladas. Ante las faltas que puedan cometer los trabajadores se aplican medidas disciplinarias para su corrección, en general se le da importancia al cumplimiento de las normas y reglamentos, también se percibe temor al comportarse fuera de lo esperado.

**4.13.1.2 Sistema 2. Autoritario Benevolente.** “Sistema administrativo autoritario que sólo es una versión atenuada del sistema uno. Es más condescendiente y menos rígido que el coercitivo. Se observa en empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada” (Chiavenato, 2009, pág. 127).

El segundo sistema de cultura organizacional que se idéntica es el autoritario benevolente, se percibe un grado más flexible que el sistema coercitivo, este se considera más tolerante y se identifica en industrias que cuentan con tecnología actualizada, acompañado de una fuerza laboral con conocimientos más específicos del giro de negocio al que pertenecen.

**4.13.1.2.1 Las Características del Sistema Autoritario Benevolente.** Se refiere al proceso de decisión centralizado en la cúpula, aunque permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de poca importancia y de carácter rutinario y repetitivo; sin embargo, siempre se requiere autorización, lo que mantiene el aspecto centralizador. El sistema de comunicación relativamente precario. Prevalcen las comunicaciones verticales y descendentes, aunque la cúpula también puede recibir comunicaciones que provienen de la base. (Chiavenato, 2009, pág. 127).

Dentro de las características de la cultura autoritaria benevolente se pueden mencionar, la toma de decisiones centrada en la dirección general, que permite delegar autoridad en decisiones de bajo impacto siempre y cuando se notifique a la autoridad máxima. La comunicación fluye de la jerarquía más alta y a veces permite comunicación de las líneas operativas hacia arriba.

En las relaciones interpersonales en el sistema autoritario benevolente, la organización tolera que las personas se relacionen en un clima de relativa condescendencia. Sigue habiendo poca interacción humana, pero hay una organización informal incipiente. El sistema de recompensas y sanciones sigue haciendo hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, pero con menos arbitrariedad. Se ofrecen algunas recompensas materiales y salariales. (Chiavenato, 2009, pág. 127). El sistema cultural autoritario benevolente tolera que las relaciones interpersonales se adapten un poco a las necesidades de los trabajadores, a pesar de que la interacción entre sus miembros es limitada si se identifica comunicación informal. Las sanciones se aplican como medida disciplinaria, pero con criterios más amplios que el sistema autoritario y

en algunas ocasiones existen reconocimientos materiales y monetarios.

**4.13.1.3 Sistema 3. Consultativo.** Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional. Lo encontramos en empresas de servicios, como bancos e instituciones financieras, y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas. (Chiavenato, 2009, pág. 127).

El tercer sistema de cultura organizacional que se idéntica es el consultativo, donde se promueve la participación de sus integrantes y se da cierta prioridad a la voluntad de la organización que los regula, las empresas que poseen estas características se dedican a la prestación de servicios o pertenecen al giro financiero, entre otras.

**4.13.1.3.1 Las Características del Sistema Consultativo.** Se refiere al proceso de decisión, toma en cuenta la opinión de las personas para definir las políticas y directrices de la organización. Ciertas decisiones específicas son delegadas y, posteriormente, sometidas a aprobación. El sistema de comunicaciones tanto verticales (descendientes y ascendentes) como horizontales (entre iguales). Son sistemas internos de comunicación y facilitan el flujo de información. Las relaciones interpersonales existen un alto grado de confianza en las personas, aunque no es total ni definitivo. Se crean condiciones relativamente favorables para una organización informal sólida y positiva. El sistema de recompensas y sanciones hace hincapié en las recompensas materiales y simbólicas, aun cuando impone sanciones y castigos eventualmente. (Chiavenato, 2009, pág. 128).

Dentro de las características de la cultura consultativa se puede mencionar, la toma de decisiones que acepta la opinión de las personas de la organización, la delegación, el sistema de comunicación que se realiza de manera vertical y horizontal. La comunicación que fluye y facilita la información pues se confía más en las relaciones interpersonales sin criticar la interacción

informal. En cuanto a las sanciones se aplican en algunas ocasiones y reconoce la importancia de las recompensas materiales y las que solo motivan al personal.

**4.13.1.4 Sistema 4. Participativo.** “Es un sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en agencias de publicidad y despachos de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna y tienen personal altamente especializado y capacitado” (Chiavenato, 2009, pág. 128). El cuarto sistema de cultura organizacional que se idéntica es el participativo, pues toma como esenciales las necesidades de sus miembros y la institución, los giros de negocio que lo ocupan son las agencias publicitarias, consultores y las industrias con tecnología sofisticada que cuenta con personal especialista en lo que hace.

**4.13.1.4.1 Las Características del Sistema Participativo.** Se refiere al proceso de decisión totalmente delegado a la base. La directiva sólo toma decisiones en situaciones de emergencia, pero se sujeta a la ratificación explícita de los grupos involucrados. En el sistema de comunicaciones los datos fluyen en todas direcciones y la organización invierte en sistemas de información porque son básicos para su flexibilidad y eficiencia. Las relaciones interpersonales, donde el trabajo se realiza en equipos y en grupos espontáneos para incentivar las relaciones y la confianza mutua entre personas. El sistema de recompensas y sanciones hace hincapié en las recompensas, sobre todo en las simbólicas y sociales, pero sin omitir las salariales y materiales. Rara vez existen sanciones, y los equipos involucrados son los que deciden imponerlas. (Chiavenato, 2009, pág. 128).

Dentro de las características de la cultura participativa se pueden mencionar, la toma de decisión que se delega a sus miembros y donde la dirección general participa en casos muy específicos, el sistema de comunicación fluye en todos los niveles y vías disponibles. Se cree en el trabajo en equipo para promover mejores relaciones interpersonales y generar confianza entre

las personas. Las recompensas dan mayor atención a todo lo que motiva a las personas, sin dejar fuera las recompensas monetarias o materiales. Las sanciones se aplican rara vez y los equipos de trabajo sugieren su uso.

#### **4.13.2 Perfiles de Culturas Organizacionales**

**4.13.2.1 Culturas Conservadoras y Adaptables.** Algunas organizaciones se caracterizan porque adoptan y preservan ideas, valores, costumbres y tradiciones que no cambian con el tiempo, a pesar de las transformaciones del entorno. Se caracterizan por su rigidez y conservadurismo. En cambio, otras son sumamente flexibles y tienen una cultura adaptable que revisan constantemente. En este caso, el peligro radica en que el cambio frecuentemente de ideas, valores y costumbres puede hacerlas perder las características que las definen como instituciones sociales. (Chiavenato, 2009, pág. 129). El primer perfil que se identifica en las culturas organizacionales es el conservador y adaptable, pues sus ideas, costumbres y tradiciones prevalecen con el tiempo y con dificultad sufren modificaciones, comparadas con otros perfiles que constantemente realizan cambios por la flexibilidad que poseen.

Se trata de organizaciones que tienen culturas adaptables, que se caracterizan por su maleabilidad y flexibilidad. Si bien el cambio es necesario para el éxito de una organización a largo plazo, también es preciso que exista algún grado de estabilidad. El cambio y la adaptación garantizan la actualización y modernización; mientras que la estabilidad preserva la identidad de la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 129).

Las culturas organizacionales conservadoras y adaptables se caracterizan por ser flexibles y fáciles de moldear, los cambios se perciben como necesarios para el éxito a largo plazo, pero también buscan mantener estabilidad para evitar confundir a sus integrantes, pues debe conservarse la identidad organizacional a pesar de la modernización que se realice.

Una organización sobrevive y crece en la medida en que pueda combinar la estabilidad con la adaptación y el cambio. Una organización poco estable y muy cambiante tiene tanto riesgo de desaparecer como una poco adaptable, rígida e inmutable. Toda organización debe tener una dosis de estabilidad como complemento del cambio. Cambiar sólo por hacerlo, sin estabilidad alguna, casi siempre genera caos y tensión entre los miembros de la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 130). Los factores determinantes de éxito en las culturas organizacionales conservadoras y adaptables, se fundamentan en el equilibrio que tengan para buscar actualizar las prácticas y en otras ocasiones mantenerse estáticos para evitar el fracaso. Cada vez que se elija realizar un cambio debe existir un propósito, pues al proponerse sin un objetivo claro solo se tiene caos entre los miembros.

**4.13.2.2 Culturas Tradicionales y Culturas Participativas.** Las organizaciones que adoptan culturas tradicionales y conservadoras tienen aspectos similares al modelo burocrático, pues asumen un estilo tradicional y autocrático. Por otra parte, las organizaciones que desarrollan culturas flexibles y adaptables se caracterizan por aspectos que recuerdan el modelo adhocrático de estilo participativo. (Chiavenato, 2009, pág. 130).

Las culturas organizacionales tradicionales se caracterizan por ser conservadoras y centralizadoras en la toma de decisiones, caso contrario a las culturas participativas que son flexibles para adaptarse al cambio, carecen de toma de decisiones jerarquizada y promueven la participación del equipo.

#### **4.14 La Integración de Personal como Cuarto Factor Clave de la Cultura Organizacional**

##### ***4.14.1 Socialización Organizacional***

A medida que nuevos miembros ingresan a la organización, deben incorporarse a sus funciones por medio de la socialización organizacional, que consiste en la interacción entre el

sistema social y los miembros de nuevo ingreso. La socialización implica cierta pérdida de individualidad. Es un conjunto de procesos por medio de los cuales un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las reglas y las normas de comportamiento requeridos por la organización para adaptarse correctamente a ella. (Chiavenato, 2009, pág. 137).

La socialización organizacional se refiere a integrar personas nuevas a la institución, en este proceso se pierde cierta individualidad de los trabajadores para que adopten las normas grupales de comportamiento practicadas, compartan las creencias y de esta manera se adapten apropiadamente al estilo de la organización.

Los valores, las reglas y las normas de comportamiento que se aprenden por medio de la socialización organizacional son: la misión, visión, valores y objetivos básicos de la organización, los medios preferibles para alcanzar los objetivos, las responsabilidades básicas de cada miembro, según la función que le es asignada dentro de la organización, las normas de comportamiento requeridas para desempeñar la función con eficacia y el conjunto de reglas o principios que aseguren la conservación de la identidad y la integridad de la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 137).

La socialización en la cultura organizacional permite que sus nuevos miembros aprendan acerca de las normas que guían la estrategia interna, las responsabilidades que se otorgan, el funcionamiento del puesto que ocupa y las reglas que deben cumplirse con la finalidad de mantener la identidad institucional.

El aprendizaje de esos valores, reglas y normas de comportamiento dependerá del grado de socialización que exija la organización. A veces la socialización organizacional implica eliminar o retomar valores y normas de comportamiento aprendidos en otras organizaciones. En otras ocasiones sólo se necesita reafirmar algunas normas por medio de los diversos canales de

comunicación de la organización y de instrucciones directas de supervisores y capacitadores. (Chiavenato, 2009, pág. 137).

Las normas de comportamiento que un nuevo integrante aprenda en la organización dependen del grado de socialización que se les permita, algunas veces estos deben modificar o eliminar aprendizajes de otros lugares en los que trabajaron, o bien solo necesitan exponerse a la cultura de la institución mediante la guía de capacitadores y líderes.

Las organizaciones utilizan diversos medios de socialización tales como la selección de los nuevos integrantes. El primer paso de la socialización organizacional es la selección de los candidatos, donde los seleccionadores utilizan procedimientos estandarizados para identificar rasgos específicos que puedan traducirse en un desempeño eficaz, y se entrevistan con los candidatos para saber si son adecuados para la cultura organizacional. (Chiavenato, 2009, pág. 137).

Los medios de socialización elegidos en las organizaciones inician con la selección de nuevos miembros, pues se diseña un procedimiento estándar para identificar los rasgos que se adaptan a la cultura organizacional y se espera que los candidatos al entrevistarse se comporten conforme a lo esperado.

El segundo paso de la socialización es la integración al puesto, pues este ocurre después de la admisión del nuevo asociado. Los recién llegados pasan por una serie de experiencias planeadas, cuyo objetivo es adaptarlos a los valores de la organización. Es lo que comúnmente se llama programa de integración o inducción. Muchas organizaciones asignan a los novatos una carga de trabajo superior a la normal con el propósito de poner a prueba sus habilidades y su capacidad de adaptación. (Chiavenato, 2009, pág. 137). La socialización tiene como segundo punto integrar al puesto a las personas nuevas que se contratan, para ello es necesario que vivan

experiencias de inducción y algunas veces se ponen a prueba sus capacidades con asignación de cargas de trabajo más altas de lo normal, todo esto mide si puede adaptarse al sistema de la organización.

“El tercer paso de la socialización se refiere a la capacitación en el puesto, este consiste en que el nuevo asociado se adapte al puesto, se refuerce sus habilidades y competencias, haciendo hincapié en su adaptación cultural” (Chiavenato, 2009, pág. 137). La socialización tiene como tercer punto capacitar a las personas nuevas en la posición que ocupen, con la finalidad de mejorar las habilidades y competencias que poseen, así todo lo que se enseñe en el proceso puede facilitar la integración a la organización y ayude a los resultados esperados.

El cuarto paso de la socialización es la evaluación del desempeño y recompensas, es una meticulosa medición de los resultados de las operaciones para recompensar el desempeño individual o grupal. Se trata de sistemas integrales y congruentes que se concentran en aspectos del negocio y en valores corporativos que son cruciales para el éxito de la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 138). La socialización tiene como cuarto punto evaluar el desempeño de los nuevos integrantes y recompensar los logros individuales o grupales que se alcancen, mediante un sistema de medición de resultados que son afines a los aspectos medibles de la institución y los valores que se promueven para alcanzar el éxito laboral.

El quinto paso de la socialización es la adhesión a los valores de la organización, con ello se espera lograr una firme adhesión de las personas a los valores más importantes de la organización. La identificación con los valores ayuda a las personas a aceptar ciertos sacrificios personales en aras de seguir en la organización y compartir sus valores, con la confianza de que la organización considera y premia esta actitud. (Chiavenato, 2009, pág. 138). La socialización tiene como quinto punto consolidar a los nuevos miembros contratados a los valores esenciales de la

institución, para que repliquen en su comportamiento la identidad organizacional antes que la individual, al realizar ese sacrificio debe sentir la persona que esa actitud puede ser recompensada y generar más confianza.

El sexto paso de la socialización es el refuerzo de historias y folclore organizacional, que se refiere al refuerzo del folclore de la organización para convalidar e incentivar la cultura organizacional y la manera de hacer las cosas. El folclore ayuda a explicar por qué la organización hace las cosas de una manera particular. (Chiavenato, 2009, pág. 138).

La socialización tiene como sexto punto reforzar la historia y el conjunto de tradiciones de la organización para motivar a creer en la cultura que se vive y explicar las razones del por qué se elige actuar de una manera determinada. El folclore se construye durante el ciclo de vida de las organizaciones.

“El último paso de la socialización es el reconocimiento y promoción de las personas que hacen bien sus tareas y que pueden servir de ejemplo de éxito para los nuevos integrantes de la organización” (Chiavenato, 2009, pág. 138).

La socialización tiene como séptimo punto reconocer y promover a todas las personas que se desempeñan con eficiencia en sus tareas, pues se toman como elementos que han logrado éxito y se proponen como modelos a seguir para los nuevos integrantes que se incorporan durante el ciclo de vida de la organización. Este último paso, genera una ruta de crecimiento para los trabajadores que los llena de motivación y aspiraciones.

#### ***4.14.2 La Nueva Lógica de las Organizaciones***

“Los desafíos del mundo globalizado y la implacable velocidad del cambio obligan a las organizaciones a hacer adaptaciones urgentes para sobrevivir en el nuevo entorno de los negocios” (Chiavenato, 2009, pág. 112). Al hablar de la nueva lógica organizacional se refiere a los retos

que estas enfrentan por la globalización que avanza de manera rápida y requiere que las instituciones se adapten al mismo ritmo de los cambios, para sobrevivir en el segmento que compiten y mantener el éxito.

Las organizaciones del mundo moderno se caracterizan primero por tener cadenas de mando más cortas, porque la vieja estructura piramidal está en la cuerda floja y la tendencia actual es eliminar niveles para crear organizaciones no jerárquicas, delgadas y flexibles. Segundo, tener menos unidades de mando, pues el principio tradicional que dice que cada persona sólo depende de un superior está en tela de juicio, la estructura vertical (de subordinado a jefe) ha sido sustituida por la relación horizontal (en dirección al cliente, interno o externo), el proceso horizontal está sustituyendo a la jerarquía vertical. (Chiavenato, 2009, pág. 112).

La modernización de las organizaciones identifica las siguientes características, la primera se refiere a las líneas de mando simplificadas que las vuelven más flexibles en cuanto a toma de decisiones, segundo se refiere al cambio de mando tradicional de subordinado y jefe, para sustituirse por la relación horizontal que involucra a los clientes internos y externos.

Como tercera característica de las organizaciones del mundo moderno, existe mayor margen de control pues las organizaciones están optando por dar a sus administradores un margen de maniobra más amplio, lo cual reduce la supervisión directa y facilita la delegación de responsabilidades y la autonomía de las personas. Cuarto, se tiene mayor participación y atribución de facultades de decisión (empoderamiento), la participación consiste en transferir responsabilidades y poder de decisión a las personas. Los gerentes delegan atribuciones a personas de todos los niveles para que éstas tomen todas las decisiones que afectan su trabajo. Al ceder facultades se otorga mayor responsabilidad y autonomía, y la supervisión se reduce al mínimo. (Chiavenato, 2009, pág. 113).

La tercera y cuarta característica de modernización organizacional hablan del margen de control amplio que les otorgan a los administradores de recursos, pues toman decisiones con mayor autonomía, permiten delegar tareas y empoderar a las personas con un bajo nivel de supervisión directa. Cada nivel de mando, se le atribuye la facultad de tomar acciones a los temas que afecten su trabajo.

Como quinta característica de las organizaciones del mundo moderno se habla del enfoque en los equipos de trabajo, los antiguos departamentos y divisiones están cediendo el paso a equipos de trabajo, definitivos o transitorios. Esa aparente desorganización, es en realidad una orientación hacia la flexibilidad, la agilidad, el cambio y la innovación. Sexta, la organización como sistema de unidades de negocios interdependientes donde cada vez es más frecuente que las organizaciones se estructuren como unidades autónomas y autosuficientes de negocios, cada una de las cuales actúa como un centro de utilidades que debe alcanzar sus propias metas y resultados. Para ello es necesario que la organización cuente con un sistema de información que la integre como un todo. (Chiavenato, 2009, pág. 113).

La quinta y sexta característica de modernización organizacional es la prioridad que se le da a los equipos de trabajo en lugar de la departamentalización tradicional, esto indica que existe innovación y flexibilidad al cambio. Otra cualidad es la creación de unidades de negocios dentro de las mismas instituciones que las mantiene vinculadas gracias a los sistemas de información, estas unidades se consideran autosuficientes para alcanzar sus propios resultados.

Como séptima característica de las organizaciones del mundo moderno se identifica la infraestructura, la nueva arquitectura de la organización depende de la tecnología de la información (TI). Esta infraestructura permite tener una organización integrada sin que tenga que estar concentrada en un lugar. Las personas pueden trabajar en sus casas o en cualquier otro sitio.

También desaparecen las antiguas jerarquías: los niveles administrativos dejan de ser necesarios porque la información está disponible de inmediato en forma electrónica y se ofrece a toda la organización para tomar decisiones y emprender acciones competitivas. (Chiavenato, 2009, pág. 113).

La séptima característica de modernización organizacional se enfoca en la infraestructura, pues la tecnología ha facilitado la descentralización de la información para dejar de depender de su existencia en un mismo lugar. Ahora con esos cambios las personas pueden trabajar de cualquier sitio que requieran, pues tienen disponibilidad de datos de manera inmediata y en forma electrónica.

Como octava característica de las organizaciones del mundo moderno se tiene la relajación de los controles sobre las personas, cada vez es más frecuente que las organizaciones se preocupen más por alcanzar objetivos que por el comportamiento de las personas. Esto significa que los antiguos controles externos (reglas, reglamentos, procedimientos, horarios de trabajo, etc.) han sido sustituidos por conceptos como los valores y la misión de la organización y el enfoque en el cliente, que permiten orientar y no fiscalizar o vigilar la conducta de las personas. (Chiavenato, 2009, pág. 113).

La octava característica de modernización organizacional habla de la flexibilidad en el control sobre los trabajadores, pues los horarios laborales son cada vez menos significativos de medir y tiene mayor impacto revisar que las personas alcancen los objetivos que se les asignen, en lugar de controlar el rendimiento por las horas de entrada y salida.

Como novena característica de las organizaciones del mundo moderno se habla del enfoque en el negocio y en lo esencial, se trata de concentrarse en el negocio central y, en consecuencia, deshacerse de todo lo accesorio, superfluo o accidental. Se eliminan negocios y se subcontratan

procesos marginales para reorientar la organización hacia aquello para lo que fue creada: su negocio y sus clientes. (Chiavenato, 2009, pág. 114).

La novena característica de modernización organizacional explica el enfoque en el negocio y sus asuntos esenciales o cruciales, acá se descarta todo lo que difiera a la idea original de creación por parte de la institución y busca darle prioridad a sus clientes y las necesidades que deseen suplir.

Como decima característica de las organizaciones del mundo moderno se encuentra la consolidación de la economía del conocimiento, se refiere a la creatividad y la capacidad de desarrollar procesos, soluciones, productos y servicios que aporten mayor valor al negocio, a las organizaciones y a los clientes son activos cada vez más valiosos en el mercado laboral. El predominio del trabajo intelectual significa que las personas dejan de ser proveedores de mano de obra para convertirse en proveedoras de conocimientos y habilidades. (Chiavenato, 2009, pág. 114).

La décima característica de modernización organizacional se refiere al uso de la creatividad para producir mejores procesos, proponer soluciones, crear productos y servicios que sumen valor al negocio, los clientes y las personas que lo integran. Acá se genera una diferencia marcada entre ser facilitadores de mano de obra a ser proveedores de conocimientos y habilidades que vuelven a la institución más valiosa en el mercado actual.

#### ***4.14.3 El Espíritu Emprendedor***

La cultura de algunas organizaciones incentiva el espíritu emprendedor. Las organizaciones buscan personas capaces de dirigir las, resolver sus problemas, generar ideas y encontrar caminos, crear productos y servicios, buscar nuevas formas de satisfacer al cliente y, sobre todo, hacerlas más competitivas. En otras palabras, las organizaciones buscan personas con espíritu emprendedor, capaces de usar los recursos humanos, materiales, financiero,

mercadológicos y administrativos para crear mejores productos y servicios. (Chiavenato, 2009, pág. 140).

Al hablar del espíritu emprendedor en la organización, se refiere al tipo de cultura que busca y acepta personas capaces de resolver problemáticas, así como generar nuevas ideas y encontrar rutas que otros aún desconocen, proponer nuevos productos y servicios que dan satisfacción al cliente, esto con el uso eficiente de los recursos que tengan disponibles.

El emprendedor es la persona que introduce cambios en la producción, mientras el administrador es quien coordina el proceso de producción. El emprendedor es un fenómeno discontinuo: aparece para modificar el proceso de producción y luego desaparece hasta que tiene listo otro proyecto de cambio. Se afirma que el emprendedor está relacionado con el cambio, siempre responde a él y lo explora como una verdadera oportunidad. El proceso global de la economía depende de las personas que lo impulsan: los emprendedores. El administrador debe desarrollar un espíritu emprendedor para dirigir su organización hacia la competitividad. (Chiavenato, 2009, pág. 140).

Se debe diferenciar algunas características del emprendedor en la organización, pues este es el responsable de realizar cambios en la producción, a diferencia del administrador que solo se encarga de monitorear el proceso de producción para que se realice. La permanencia del emprendedor es durante la solución de una problemática y luego su enfoque se dirige a otro proyecto de mejora, en comparativa de nuevo con los administradores se espera que adopten algunos rasgos emprendedores para dirigir a la organización al mayor rendimiento.

#### **4.15 Características de las Culturas Exitosas**

La cultura tiene repercusiones cada vez más claras en el desempeño de las organizaciones. Se descubrió en una investigación que para determinar qué factores de las culturas

organizacionales las hacen llegar al éxito, las empresas procuran ser flexibles y sensibles para aceptar las diferencias sociales y culturales de sus asociados, principalmente cuando compiten a escala global. Por su parte, las personas también se vuelven flexibles y sensibles al trabajar, enseñar, asesorar, consultar, comprar, alquilar, comer, vestir, viajar, etc., simultáneamente en varias organizaciones. Además, deben integrarse a las diferentes culturas organizacionales para tener éxito. (Chiavenato, 2009, pág. 130).

Lo crucial de entender la cultura organizacional es, que existe una relación directa entre el rendimiento de las instituciones y la manera en que se percibe el entorno. Las características que se consideran llevan a toda organización al éxito son la flexibilidad ante los cambios, así como la aceptación de la diversidad social y cultural de sus aliados. Conforme estos rasgos sean practicados, los integrantes los vuelven parte de sus acciones y el contacto con otras culturas genera menos conflictos o choques.

Algunas organizaciones son conocidas por sus excelentes productos y servicios, los cuales llevan una marca distintiva. Otras son conocidas por tener instalaciones portentosas. Pero lo que realmente distingue a una organización es su personalidad, su modo de vivir y comportarse, su mentalidad y su alma. Estamos hablando de la cultura organizacional. Algunas empresas tienen una cultura corporativa sólida reconocida en el mundo entero, como Hewlett Packard, 3M, IBM, General Motors, cada una con identidad propia. (Chiavenato, 2009, pág. 130).

Las culturas exitosas se identifican por la excelencia de sus productos o servicios, por sus instalaciones novedosas, pero lo que realmente las diferencia en el mercado es el comportamiento que definen, desarrollan, creen y transmiten a otros. Las instituciones que trabajan en comprender su cultura organizacional y la construyen de manera integral, son las que logran posicionarse en el mundo moderno.

“Fitz-Enz identifica prácticas aplicadas por las organizaciones excepcionales:” (Chiavenato, 2009, pág. 132).

Dentro de la teoría administrativa se reconocen prácticas de las organizaciones exitosas que han mostrado un trabajo excepcional en la manera que administran sus recursos y enfrentan los cambios de la actualidad, esto mediante una medición y análisis de algunas empresas reconocidas.

#### ***4.15.1 Fijación de un Valor Equilibrado***

“Las organizaciones excepcionales alcanzan al mismo tiempo varios objetivos equilibrados que les permiten satisfacer a sus diversos grupos de interés (stakeholders)” (Chiavenato, 2009, pág. 132).

Al hablar de la fijación de un valor equilibrado, se refiere al éxito para alcanzar varios objetivos a la vez, donde se requiere identificar características que relacionan las diversas metas o incluso una de ellas desencadena otras, esto para satisfacer las necesidades de los clientes clave o bien todos aquellos elementos que contribuyan al rendimiento.

#### ***4.15.2 Compromiso con una Estrategia Básica y Esencial***

“Desarrollan una estrategia clara y concentran todos sus esfuerzos en aplicarla correctamente” (Chiavenato, 2009, pág. 132).

El compromiso con una estrategia básica y esencial, se relaciona con el éxito en la propuesta de nuevas estrategias que se crean con claridad y centralizan los esfuerzos de los miembros para alcanzarla. Toda estrategia debe ser sencilla de transmitir pues la complejidad demanda una mayor energía y carece de garantías de que sea mejor o incluso novedosa. Así mismo, los esfuerzos suficientes en la ejecución hacen que se vean los resultados deseados.

## 5. Análisis de los Resultados

### 5.1 Análisis

La cultura organizacional se caracteriza por los comportamientos, prácticas, creencias, percepciones que existen dentro de un sistema de cooperación, pues a medida que un trabajador logra la permanencia en un lugar, la inclinación por adoptar las prácticas grupales aumenta. Algunos autores sugieren que, para realmente comprender a una institución se debe prestar atención a la cultura que tienen.

Por lo que, en tiempos antiguos, los registros describen las costumbres de poblaciones completas para distinguirlas dentro de la sociedad, por esa razón algunas culturas fueron mayormente destacadas de otras. Esto se convierte en un indicador del poder que ejerce el trabajo grupal por encima de lo individual o de la minoría.

A pesar de los esfuerzos grupales por mantener el bienestar de todos los integrantes, es inevitable que los intereses de un grupo pequeño de personas tomen provecho de las ventajas que poseen sobre el resto, dentro del mismo sistema cultural existe un término denominado Metacultura que explica el efecto que causa la influencia de las minorías. Básicamente, la Metacultura se encarga de separar a la cultura de toda práctica que la desvirtúe y la utilice como medio para un fin de efecto temporal, en lugar de promover acciones que la beneficien o conserven a lo largo del tiempo.

Antes que se profundizara en la cultura organizacional, se hizo énfasis en el término de cultura con sus distintos enfoques e impacto, pues fue la referencia más citada en la literatura de las ciencias sociales del Siglo XX, la cultura une todos los elementos significativos de conservar y transmitir para un grupo determinado, donde los miembros deciden adoptar alguna práctica que luego le dan una interpretación propia y replican según su entendimiento.

Con base en el concepto de cultura, dentro de la organización las personas destinan sus esfuerzos para promover, compartir y trabajar con un propósito en común, acompañado de motivadores que los mantengan en unidad.

Pero desde otro punto de vista, es difícil asegurar que las culturas organizacionales siempre se caractericen por encontrarse de acuerdo y en total armonía, pues debido a los cambios externos, nuevos integrantes o crecimiento de sus participantes se identifican diferencias que deben superarse.

Identificar las inconformidades dentro de un grupo de trabajo debe ser una prioridad, pues el desconocer el grado e impacto en que afectan las necesidades insatisfechas de los trabajadores en el actual desempeño, puede ser perjudicial, en este punto se necesita revisar los factores que contribuyen o mantienen vigentes esos sentimientos de descontento, por lo que conocer el alcance básico de las dimensiones culturales, que se han definido en las interacciones humanas, ayudará a delimitar de manera ordenada, las razones que los líderes identifican como la raíz de su existencia.

Una dimensión cultural representa el patrón de preocupación o motivación que un grupo de personas tienen en común para afrontar una situación en particular, estas dimensiones tienen relevancia a nivel organizacional.

Las dimensiones culturales cumplen un papel crucial en la dinámica de los trabajadores, pues a medida que se identifican sus intereses más profundos y se atienden, el desarrollo de las subculturas se reduce o tiene menor fuerza, la presencia de un grupo, dentro de otro, puede hacer que las instituciones realicen dobles esfuerzos para transmitir su visión o estrategia.

Aparte de las dimensiones culturales que influyen de manera individual en las personas, se debe sumar a nivel institucional las tres dimensiones organizacionales identificadas por los expertos, estas se agrupan en tres y todas dependen entre sí, la primera es la que posee la cultura

organizacional, pues a nivel institución existe una manera particular de ver su propósito, que también se refiere a las expectativas de sus fundadores, la segunda postura se concentra en la interpretación del equipo de trabajo en referencia al entorno y la tercera más profunda habla de la realidad que construyen las dos dimensiones anteriores, las verdaderas intenciones.

Debido a la complejidad que representa la cooperación de las personas en las organizaciones, las diversas investigaciones muestran que la cultura organizacional es un pilar que explica con eficacia los comportamientos a nivel laboral, a pesar de que en la actualidad se lee acerca de otras propuestas como cultura corporativa o planteamientos que se enfocan en elementos que llevan a las instituciones al éxito.

Al hablar de cultura organizacional, también es pertinente enumerar las características que posee, entre ellas se ha encontrado una similitud en comportamientos de los trabajadores de cada grupo, se establecen normas que guían la conducta y reglas que todos siguen para ser aceptados, se tiene una elección de valores que fortalecen las creencias del equipo y la suma de cada elemento crea el ambiente laboral ideal, que todo esto unificado se conoce como clima organizacional.

Adicional a las características de cultura organizacional se agrupó en cuatro segmentos los factores que influyen en la dinámica de los trabajadores y que normalmente se estudian de manera individual en la literatura organizacional, el primer segmento abarca los aspectos formales y que pueden verse en el día a día, estos elementos son recursos que establecen el orden y orientan al trabajador según la visión de los líderes, acá se traza la ruta laboral, se alinean objetivos, se incorporan elementos externos con la finalidad de, equipar al personal con los recursos que faciliten la ejecución de las tareas asignadas.

El segundo segmento para estudiar la cultura organizacional agrupa aspectos informales que los mismos equipos de trabajo promueven aparte de lo establecido por los líderes, acá se

estudia la influencia que todos los trabajadores producen entre sí, el poder que logran sobre otros, las expectativas que se tienen del trabajo y las personas, los valores que desean promover como equipo, la actitud ante los retos y atribuciones laborales.

El tercer segmento propuesto visualiza a la cultura organizacional por medio de los distintos tipos de culturas y perfiles que se han identificado en la literatura, pues al definirse los comportamientos que representan a una institución se crean sistemas de reconocimiento al personal, remuneración salarial y los niveles de mando que toman en todo momento las decisiones.

El cuarto segmento, menciona aspectos que facilitan la integración de las personas en las organizaciones, uno de los términos que lo describe mejor es la socialización, pues presenta los elementos esenciales que debe conocer un trabajador para considerarse parte de un determinado grupo.

La socialización se percibe desde los miembros que ya conforman la institución hasta las personas que se desean incorporar, por medio del proceso de selección, integración al puesto, capacitación, evaluación del desempeño, recompensas, la adaptabilidad a los valores organizacionales, el refuerzo de la historia de la institución y las costumbres que los representan, que en determinado momento y a medida que las personas se adaptan, abren el camino para recibir reconocimiento y lograr promociones a mejores oportunidades a nivel interno.

Al momento en que los trabajadores se consolidan dentro de las organizaciones debe tenerse la seguridad que sus integrantes serán los idóneos para tomar los retos que se presenten, por causa de cambios internos o bien los externos. En las propuestas literarias de la administración existe un análisis llamado la nueva lógica de operación, pues desde su perspectiva se buscan mejoras que beneficien el alcance de objetivos y el alcance de las estrategias que se han definido, sin sacrificar a los integrantes y así maximizar la eficiencia de los procesos.

Al adoptar una nueva lógica de operar en las organizaciones, se da un paso firme a la modernización, también se simplifican las líneas de comunicación y mando, se propone el empoderamiento en sustitución a la tradicional delegación de tareas, se promueve la relevancia de trabajar proyectos con grupos específicos, para integrarlos a otras funciones al momento de cumplir su propósito. Entre otras propuestas se percibe los cambios en las estructuras que añade mayor tecnología y acceso de información con menores barreras que en siglos anteriores, algo también que se visibiliza en la nueva lógica, es la poca atención que se da al control de personal por los horarios que reporten ante su empleador, pues eso dejó de ser garantía de productividad o la falta de esta.

Para comprender cómo funciona la cultura organizacional, es esencial identificar la cantidad compleja de elementos que juegan un papel en esta, el hecho de trabajar con personas requiere de una medición constante para saber si lo que se vive en una institución va encaminado al propósito de su creación, pues al final, el comportamiento de los trabajadores crea las diversas posibilidades para encontrar la ruta al objetivo principal, que es el de obtener éxito laboral en el mercado en que se compita.

Desde esta perspectiva, se interpreta que la dinámica organizacional está lejos de ser estática, esta cambia constantemente y en el proceso abre nuevas necesidades, formas de operar, así como demanda soluciones distintas a temas que antes se desconocían, por lo que se debe prestar atención suficiente a los factores claves enlistados con anterioridad para comprender el equilibrio y crecimiento de la institución. La revisión anterior se presenta como un vistazo general al estudio de cultura organizacional, pues enlista una variedad de temas básicos que promueven el interés en ampliar algunas otras perspectivas que afectan o influyen el comportamiento de las personas en el terreno laboral.

## 6. Conclusiones

- Se definieron los contextos que promovieron la cultura organizacional durante el Siglo XX y que continúa su aplicación en el Siglo XXI, donde se logró identificar las características culturales que impactan la cooperación y el comportamiento de los trabajadores.
- Se presentó la visión general de los cuatro factores claves que conforman la cultura organizacional, donde se identificaron los elementos que facilitan la integración en las operaciones o caso contrario las limitan.
- Se comprendió la influencia de la cultura en la dinámica organizacional, donde se logró evidenciar la capacidad de los trabajadores para adaptarse al rol que ocupen, según el grado de socialización que se fomente.

## 7. Recomendaciones

- Las áreas de recursos humanos deben definir los contextos que promuevan la cultura organizacional basados en las propuestas del Siglo XX y Siglo XXI, con el propósito de identificar las características culturales que impactan la cooperación y el comportamiento de los trabajadores.
- Las áreas de recursos humanos deben presentar la visión general de los cuatro factores claves que conforman la cultura organizacional, para identificar los elementos que facilitan la integración en las operaciones o caso contrario las limitan.
- Las áreas de recursos humanos deben comprender la influencia de la cultura en la dinámica de las organizaciones, para evidenciar la capacidad de adaptarse de los trabajadores al rol que ocupan, según el grado de socialización que se fomente.

## 8. Palabras Clave

- **Aspectos formales**

“Serie de normas, procedimientos y estructuras que se implementan dentro de la organización. Estas normas se colocan por escrito y, por lo general, deben seguirse de manera estricta” (Editorial Grudemi, 2022).

- **Aspectos informales**

Emerge como contraposición derivada de la rigidez del sistema formal, que se desarrolla a partir de las interacciones de los miembros en la organización, por lo que, contrario a la organización formal, la informal se manifiesta de forma flexible, dinámica y de naturaleza grupal. (García & De la Cruz, 2020).

- **Cultura**

Se refiere al conjunto de bienes materiales y espirituales de un grupo social transmitido de generación en generación a fin de orientar las prácticas individuales y colectivas. Incluye lengua, procesos, modos de vida, costumbres, tradiciones, hábitos, valores, patrones, herramientas y conocimiento. (Imaginario, 2019).

- **Cultura organizacional**

Es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de los miembros de una empresa. Se expresa a través de sus estrategias, estructuras y sistema. Una organización con valores y normas claras promueve conductas positivas que se traducen en una mayor productividad dentro de la empresa. (Significados, 2022).

- **Dimensión**

“Del latín dimensio, es un aspecto o una faceta de algo. Puede tratarse de una característica, una circunstancia o una fase de una cosa o de un asunto. El concepto tiene diversos usos de acuerdo con el contexto” (Pérez & Gardey, Definición de dimensión - Qué es, Significado y Concepto.,

2022).

- **Directrices**

Es una norma o una instrucción que se tiene en cuenta para realizar una cosa. También se trata de aquello que fija cómo se producirá algo. Las directrices, por lo tanto, sientan las bases para el desarrollo de una actividad o de un proyecto. (Pérez & Gardey, 2022).

- **Estrato**

“En sociología el concepto de estratificación social se refiere a la división de una sociedad en grupos humanos diferenciados por su ingreso, prestigio, ocupación, estatus, poder económico y político” (Equipo editorial Etecé, 2020).

- **Factor**

“Elemento o situación que puede afectar el resultado. Causa directa y conocida del resultado deseado de un proceso” (Benbibre, 2022).

- **Integración de personal**

“Para ayudar al nuevo empleado en su ingreso a una empresa, y acortar el tiempo de adaptación y aprendizaje de las nuevas funciones en esa organización, es conveniente llevar a cabo un programa que recibe el nombre de inducción” (Salas, 2011).

- **Medición**

“Es la acción de medir, o sea, determinar mediante instrumentos o mediante una relación o fórmula previa un resultado dentro de los parámetros escogidos” (Significados, 2022).

- **Metacultura**

“La psicología debe proceder necesariamente del hecho que entre la conciencia individual y la realidad objetiva existe el “enlace mediador” de la cultura históricamente formada, la cual actúa como prerequisite y condición de la actividad individual mental” (Wordpress, 2013).

## 9. Referencias Bibliográficas

### 9.1 E-grafía

- Barrera, R. (15 de 02 de 2013). El Concepto de la Cultura: definiciones, debates y usos sociales. Barcelona, Barcelona, España.
- Bayón, M. (2013). Hacia una sociología de la pobreza: la relevancia de las dimensiones culturales. *El Colegio de México*, 87-112.
- Benbibre, C. (03 de 12 de 2022). *Definiciones de Factores*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/general/factores.php>
- Carrillo, Á. (2015). MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. *Ciencias Administrativas*, 61-73.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Cújar, A. (16 de 09 de 2013). *Cultura Organizacional: Evolución en la Medición*. Obtenido de Scielo: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232013000300010](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232013000300010)
- Editorial Grudemi. (23 de 11 de 2022). *Enciclopedia Económica*. Obtenido de Enciclopedia Económica.com: <https://enciclopediaeconomica.com/organizacion-formal/>
- Equipo editorial Etecé. (13 de 09 de 2020). *Concepto.de*. Obtenido de Concepto.de: <https://concepto.de/estrato/>.
- Fachelli, S. (2012). ¿La crisis aumenta las diferencias entre estratos sociales? La medición del cambio social en Argentina. *EMPIRIA*, 13-45.
- García, O., & De la Cruz, A. (12 de 11 de 2020). La Organización Informal ¿Expresión de cultura? *Desarrollo Gerencial*, págs. 1-23.
- Gentilin, M. (0 de 0 de 2015). Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales. *Organización y Gerencia Universidad EAFIT*, 186-190.
- Gódinez, C., & Rodríguez, J. (2013). Teorías de la Cultura Organizacional. *Teoriasycomorg*, 1-26.
- Gómez et al., E. (18 de febrero de 2014). *Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización*. Obtenido de SciELO Colombia sitio web: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0012-73532014000200021](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0012-73532014000200021)

- Imaginario, A. (30 de 09 de 2019). *Significados*. Obtenido de Significados.com: <https://www.significados.com/cultura/>
- Kroeber et al., A. (1952). *Culture- A Critical Review of Concepts and Definitions*. Massachusetts: Peabody Museum of American Archeology and Ethnology.
- Loayza, E. (26 de julio de 2021). *El fichaje de investigación como estrategia para la formación de competencias investigativas* *Research cards as a strategy for the formation of investigative competences* *EDUCARE ET COMUNICARE VOL. 9 N° 1 (Enero-Julio, 2021): 67-77*. Obtenido de EDUCARE ET COMUNICARE, Revista Científica de la Facultad de Humanidades: <https://revistas.usat.edu.pe/index.php/educare/article/view/594/1214>
- Mulhern, F. (2002). Más Alla de la Metacultura. *New left review*, 64-80.
- Pérez, J., & Gardey, A. (3 de 12 de 2022). *Definición de dimensión - Qué es, Significado y Concepto*. Obtenido de Definición.de: <https://definicion.de/dimension/>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2 de 12 de 2022). *Definición de directrices - Qué es, Significado y Concepto*. Obtenido de Definicion.de: <https://definicion.de/directrices/>
- Ramos, A. (22 de 07 de 2003). Posiciones metaculturales en comunidades mapuches de ambos lados de la cordillera. 14. Buenos Aires, Provincia del Chubut, Argentina. Obtenido de Desacatos: <https://www.scielo.org.mx/pdf/desacatos/n18/n18a8.pdf>
- Salas, A. (2011). *Integración del Personal a la Empresa*. México: Universidad Veracruzana.
- Significados. (3 de 12 de 2022). *Significados.com*. Obtenido de Significados.com: <https://www.significados.com/cultura-organizacional/>
- Significados. (03 de 12 de 2022). *Significados.com*. Obtenido de Significados.com: <https://www.significados.com/medicion>
- Torres, S. L. (2009). EL DISCURSO METACULTURAL Y SUS VARIANTES HISTORICAS. *PER ABBAT*, 123-133.
- Urteaga, E. (2009). Orígenes e Inicios de los estudios culturales. *Gazeta de Antropología*, 19.
- Wordpress. (03 de 12 de 2013). *wordpress.com*. Obtenido de [wordpress.com: https://metacultura.wordpress.com/](https://metacultura.wordpress.com/)

## 10. Anexos

### 10.1 Anexo 1. Fichas Bibliográficas

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	
<b>Autor</b>	
<b>Título del libro</b>	
<b>Datos Editoriales</b>	
<b>Tema</b>	
<b>Subtema</b>	
<b>Cita</b>	
<b>Página</b>	

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	A.L Kroeber, Clyde Kluckhohn, Wayne Untereiner
<b>Título del libro</b>	Culture- A Critical Review of Concepts and Definitions
<b>Datos Editoriales</b>	1952, Vol. XLVII-No. 1, U.S.A
<b>Tema</b>	Cultura Organizacional
<b>Subtema</b>	Antecedentes
<b>Cita</b>	The principal positive theoretical position of the early decades of the 20 <sup>th</sup> century was the glorification of culture. The word loomed more important than any other in the literature and in the consciousness of anthropologists [La principal posición teórica positiva de las primeras décadas del Siglo XX fue la glorificación de la cultura. La palabra pareció ser más importante que cualquier otra en la literatura y en la conciencia de los antropólogos]
<b>Página</b>	4

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Chiavenato, Idalberto
<b>Título del libro</b>	Comportamiento Organizacional
<b>Datos Editoriales</b>	2009, Segunda Edición, México
<b>Tema</b>	Cultura Organizacional
<b>Subtema</b>	Definiciones de cultura organizacional
<b>Cita</b>	Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa
<b>Página</b>	123

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Mariano Gentilin
<b>Título del libro</b>	Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales
<b>Datos Editoriales</b>	2015, Volumen no.3, Colombia
<b>Tema</b>	Cultura Organizacional
<b>Subtema</b>	Definiciones de cultura organizacional
<b>Cita</b>	La cultura organizacional, es de vital importancia para los miembros de una organización porque a partir de ella elaboran una imagen coherente de la realidad que les permite comprender el universo organizacional, y esto hace inevitable que se construya un alto grado de significados compartidos entre aquellos que permanecen en el mismo medio social por largo plazo. La cultura organizacional es uno de los principales intereses en la investigación académica y la educación, en la teoría de la organización, y en las prácticas de gestión
<b>Página</b>	186



Galileo  
UNIVERSIDAD  
La Revolución de la Educación

IDEA

Guatemala, 24 de 04 de 2023

Señores  
Universidad Galileo  
IDEA  
Presente.

Por este medio de la presente YO Dulce María Vega Smith que me identifico con número de carné 13122066 y con DPI 2322473660114 actualmente asignado (a) en la carrera: Licenciatura en Tecnología y Administración y Desarrollo de Recursos Humanos

**"Autorizo al Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"**

La Cultura Organizacional y la Visión General de Centro  
Factores Claves que Influyen en las Dinámicas Organizacionales.

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA. Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.

F. 