

Diagnóstico Cultura Organizacional de la Empresa Grupo Fadomo Reproser, S.A. De C.V.

REYES-MARTÍNEZ, Lucia*†, BARBOZA-CARRASCO, Margarito y VICUÑA-TAPIA, Hérendira

Universidad Tecnológica de Izúcar de Matamoros, Prolongación Reforma 168, Santiago Mihuacán, 74420 Izúcar de Matamoros, Puebla

Recibido 25 Junio, 2017; Aceptado 15 Septiembre, 2017

Resumen

De entre todos los instrumentos en habla inglesa dedicados al estudio de la cultura organizacional, hemos optado por adaptar el cuestionario propuesto por Denison y colaboradores, denominado Denison Organizational Culture Survey (Denison y Neale, 1994, 2000). El cuestionario (a partir de ahora DOCS) es una encuesta estandarizada desarrollada para la medición y evaluación de la cultura organizativa. Es un instrumento autoadministrado de sencilla y rápida aplicación y de fácil comprensión. Consta de 60 ítems, 5 para cada una de las 12 subescalas o índices propuestos en el modelo de cultura organizacional de Denison. Este modelo agrupa las 12 subescalas en 4 dimensiones o rasgos culturales (lo que hace un total de 15 ítems y 3 subescalas por dimensión). Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert de cinco puntos (desde 1= completamente en desacuerdo hasta 5=completamente de acuerdo). La validez y fiabilidad del instrumento se han demostrado satisfactorias (Denison, Janovics y Young, 2005; Denison, Janovics, Young y Cho, 2006). El instrumento plantea, además, una representación gráfica de los resultados que hacen muy atractiva su interpretación. Otra ventaja indiscutible de esta encuesta es que la comunidad científica dispone de la versión completa de la misma, que puede ser utilizada sin fines comerciales con permiso del autor, no estando sujeto su uso a rígidas limitaciones como ocurre con otros cuestionarios sobre cultura.

Cultura Organizacional, Productividad

Abstract

Denison and Neale (Denison and Neale, 1994, 2000) have been chosen from Denison et al. (Denison and Neale, 1994). The questionnaire (from now on DOCS) is a standardized survey developed for the measurement and evaluation of the organizational culture. It is a self-administered instrument with simple and fast application and easy to understand. It consists of 60 items, 5 for each of the 12 subscales or indexes proposed in Denison's organizational culture model. This model groups the 12 subscales in 4 dimensions or cultural traits (which makes a total of 15 items and 3 subscales per dimension). Each item is coded on a five-point Likert scale (from 1 = completely disagree to 5 = fully agree). The validity and reliability of the instrument have been satisfactory (Denison, Janovics and Young, 2005; Denison, Janovics, Young and Cho, 2006). The instrument also presents a graphic representation of the results that make its interpretation very attractive.

Organizational Culture, Productivity

Citación: REYES-MARTÍNEZ, Lucia, BARBOZA-CARRASCO, Margarito y VICUÑA-TAPIA, Hérendira. Diagnóstico Cultura Organizacional de la Empresa Grupo Fadomo Reproser, S.A. De C.V. Revista de Desarrollo Económico. 2017, 4-12: 67-78.

*Correspondencia al Autor (correo electrónico: luciareyesmartinez@hotmail.com)

†Investigador contribuyendo como primer autor.

1. Introducción

La cultura organizacional es un tema de interés desde los años ochenta y en su evolución ha dejado de ser sólo un elemento en las organizaciones para convertirse en un componente de relevante importancia estratégica y diferenciadora para aquellas empresas que buscan una ventaja competitiva

El propósito de esta investigación se refiere al análisis de la cultura organizacional, tomando como prueba piloto una microempresa comercial de la ciudad de Izúcar de Matamoros, y dependiendo de los resultados aplicarlo a otras. La investigación se realizó en dos partes la primera la teoría que sustenta la cultura organizacional que ya fue presentada y la segunda parte en buscar un modelo que se pudiera adecuar a la ciudad de Izúcar de Matamoros utilizando así el Modelo de Denison, su aplicación del cuestionario, su análisis y conclusiones que se encontraran en la siguiente investigación

El cuestionario que se aplicó es el cuestionario de Denison Organizational Culture Survey (DOCS), La estructura del cuestionario se compone de 12 subescalas o índices que se agrupan en cuatro dimensiones o rasgos culturales (Denison, 2001).

1.1 Implicación

Las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles. Los miembros de estas organizaciones están comprometidos con su trabajo y se sienten que son una parte importante de la organización. Las personas de cualquier nivel jerárquico participan de las decisiones que afectarán su trabajo y perciben que este está directamente relacionado con los objetivos de la organización.

En el cuestionario estos aspectos están medidos por tres subescalas siguientes:

- Empowerment. Empoderamiento, a diferencia de lo que haremos con el resto de los vocablos preferimos respetar al autor y mantener aquí la denominación en inglés, ya que son varias las traducciones del mismo que se han propuesto pero ninguna ha sido plenamente aceptada); Los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo. Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización. (ítems 1 al 5).
- Trabajo en equipo. (Team Orientation) El valor reside en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, sintiéndose todos los empleados responsables del mismo. La organización depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos. (ítems del 6 al 10).
- Desarrollo de Capacidades (Capability Development) La organización invierte de forma continuada en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados con el objeto de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio (ítems del 11 al 15).

1.2 Consistencia

El comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos (aun cuando pueda existir divergencias en las opiniones), de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente. Las organizaciones con estas características tienen una cultura fuerte y distintiva que influye firmemente en el comportamiento de sus trabajadores.

La consistencia es una potente fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad. Y esta submedida por tres escalas siguientes:

- Valores Centrales. (Core Values): Los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas (ítems del 16 al 20).
- Acuerdo (Agreement): Los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos en los temas esenciales. Esto implica por un lado un nivel de acuerdo tácito, y por otro, la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren (ítems del 21 al 25).
- Coordinación e integración (Coordination an Integration): Diferentes áreas y unidades de la organización, son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes. Las fronteras organizativas no suponen barreras para desarrollar un buen trabajo (ítems 26 al 30).

1.3 Adaptabilidad (Adaptability)

Las organizaciones excesivamente integradas ofrecen a menudo dificultades para cambiar y adaptarse a nuevos entornos. Integración interna y adaptación externa pueden ser difíciles de compatibilizar, pero es necesario para lograr organizaciones efectivas. Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en introducir cambios. Continuamente están mejorando la capacidad de crear valor para sus clientes. Las organizaciones con elevada adaptabilidad usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado.

Esta dimensión cultural de mide por medio de tres subescalas:

- Orientación al cambio (Creating Change): La organización está capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio. Es capaz de interpretar adecuadamente el entorno del negocio, reaccionar rápidamente a las modas vigentes y anticipar futuros cambios (ítems del 31 al 35).
- Orientación al cliente (Customer Focus): La organización conoce a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades. Refleja el grado en el que la organización está guiada por la preocupación de satisfacer a sus clientes (ítems del 36 al 40).
- Aprendizaje organizativo (Organizational Learning). La organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades (Items 41 al 45)

1.4 Misión (Mission)

Posiblemente el rasgo cultural más importante de todos sea el sentimiento de la misión. Las organizaciones que no saben a dónde se dirigen, usualmente acaban en algún lugar no previsto. Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro.

Las organizaciones con más problemas son a menudo aquellas que han de cambiar su misión principal, Se requiere de un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y construya una cultura que apoye dicha visión. Los tres subíndices que componen esta dimensión son:

- Dirección y propósito estratégico (Strategic Direction and Intention): Claras intenciones estratégicas expresan el propósito de la organización y demuestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización (ítems del 46 al 50).
- Metas y Objetivos (Goals and Objectives): A la misión, la visión y la estrategia pueden vincularse las metas y objetivos que faciliten a cada empleado una dirección precisa a su trabajo (ítems 51 al 55). Vision
- Visión (Vission): La organización tiene una imagen compartida sobre la manera en que desea ser reconocida en el futuro. Esta perspectiva encarna los valores nucleares y captura los corazones y las mentes de las personas que componen la empresa, proporcionando guía y dirección (ítems 56 al 60).

1.5 Justificación

Este instrumento y su modelo teórico de base han sido aplicados a una gran cantidad de organizaciones públicas y privadas (más de 700 según sus autores) de diferentes países. Son muy abundantes las publicaciones sobre el mismo, tanto teóricas como aplicadas. Incluyendo a modo de muestra, solamente aquellas en las que aparece el autor principal, podemos encontrar las siguientes:

Denison (1990, 1996, 2001), Denison y Mishra (1995), Denison y Neale (1994), Denison y Spreitzer (1991), Denison, Haaland y Goeltzer (2003), Denison, Hart y Kahn (1996), Denison, Lief y Ward (2004), Fey y Denison (2003) y, Smerek y Denison (2007). El instrumento fue construido tras una revisión profusa de la investigación acerca de cómo la cultura influye en la efectividad organizacional (Denison, 1990, 2001).

Esta finalidad explícita que determina claramente su objetivo lo diferencia de la mayoría de los demás cuestionarios sobre cultura organizativa, lo que supone otro importante valor añadido. Profundiza en el análisis a nivel de los valores organizativos atendiendo a la clásica distinción de Schein (1985). Estos valores se agrupan en cuatro rasgos culturales que han demostrado una fuerte influencia sobre la efectividad que alcanzan las organizaciones y que son: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión (como veremos más adelante).

Es posible encontrar en la literatura científica otros instrumentos para evaluar la cultura organizacional, la mayoría provenientes del mundo anglosajón. Para una revisión de estos instrumentos pueden consultarse, entre otros: Price y Mueller (1986) que revisan cerca de 300 medidas de diferentes constructos organizacionales incluida la cultura; Ashkanasy, Broadfoot y Falkus (2000) que hallan 18 escalas publicadas sólo en el periodo que oscila entre 1975 y 1992; la revisión realizada por Scott, Mannion, Davies y Marshall (2003) sobre herramientas para la evaluación de la cultura organizativa y el clima, en especial referidas a los hospitales y ambientes médicos; o la realizada por Kimberly y Cook (2008) también sobre diferentes constructos organizacionales e instrumentos de medición.

Algunos de estos instrumentos en inglés se han traducido al castellano: “The Kilman-Saxton Culture-Gap Survey” (Kilman y Saxton, 1984) en Rodríguez (2005); “Organizational Culture Inventory” (Cooke y Lafferty 1987), el cual se puede conseguir contactando con la consultora *Human Synergistics* que dispone de los derechos sobre el mismo; o “The FOCUS Questionnaire” (Van Muijen et al., 1999), el cual fue elaborado ya en su origen en varios idiomas. Que sepamos, ninguno de estos cuestionarios ha sido analizado mediante análisis factorial confirmatorio con muestras españolas.

Existe, por tanto, un desfase importante en la disponibilidad de instrumentos válidos sobre cultura organizacional adaptados al castellano, en comparación a lo que sucede en otras zonas del mundo. Es verdad que se ha hecho un esfuerzo por desarrollar instrumentos propios en nuestro idioma (algunos ejemplos son: Bonavia y Quintanilla, 1996; Marcone y Martín, 2003; Martínez, 1994; Reyes y Zambrano, 1991; Sánchez y Alonso, 1997; Topa, Morales y Palací, 2005), pero su uso dificulta la comparación de los resultados obtenidos en nuestro país con los estudios que se publican en las revistas más prestigiosas. Nuestra investigación pretende ser una contribución más en este contexto que ayude a reducir estas diferencias, al tiempo que amplía a otros públicos el uso idiomático de un cuestionario sobre cultura organizacional que ha demostrado su utilidad e interés tanto teórico como aplicado. La presente investigación se refiere al análisis de la cultura organizacional, tomando como prueba piloto una microempresa comercial de la ciudad de Izúcar de Matamoros, y dependiendo de los resultados aplicarlo a otras.

¿Por qué estudiar la cultura organizacional de estas microempresas comerciales de la ciudad de Izúcar de Matamoros? Sin duda, con las funciones de la cultura pero, sobre todo con la naturaleza de éstas, se materializan la esencia de la nueva microempresa, con los objetivos de universalidad, calidad, justicia social e igualdad de oportunidades para todos. Esto es posible bajo las condiciones de racionalidad y eficacia pero sobre todo de participación y compromiso.

1.6 Problema

Actualmente, en las microempresas de la ciudad de Izúcar de Matamoros, no hay trabajos escritos sobre el estudio de la cultura, en esta primera etapa desarrollaremos el diagnóstico de la cultura, hasta establecer propuestas para cómo mejorar la cultura organizacional en estas microempresas.

1.7 Hipótesis

¿El Modelo de Denison ayuda a los empresarios a encontrar estrategias para mejorar la cultura de la organización?

1.8 Objetivos:

1.8.1 Objetivo General

Aplicar el cuestionario del Modelo de Denison a los trabajadores dentro de la organización y determinar de qué manera la cultura organizacional está influyendo en los resultados en cuanto a la productividad y desempeño de las actividades de los trabajadores.

1.8.2 Objetivos específicos:

- Determinar cuáles son los factores del Modelo de Denison que afectan la productividad en la empresa
- Determinar los factores más relevantes del Modelo de Denison que ayudan a la productividad en la empresa
- Determinar si el Modelo de Denison ayuda a los Empresarios a la toma de decisiones.

2. Marco Teórico

Estudios a partir del Modelo y la Encuesta de Denison a Nivel Internacional. El modelo y la encuesta de Denison se han utilizado en diversos estudios sobre la relación entre la cultura organizacional y el desempeño que se han realizado en algunos países y regiones. (Mobley, W. H., Wang, L., Fang, K., 2005; Denison, D.R, Haaland, S., Goelzer, P., 2003; Fey, C., Denison, D. R. 2003; Denison, D.R, Haaland, S., Goelzer, P., 2003 8 Research Notes. Page 2, Volume 2, Issue 2. www.denisonculture.com. 2008. 9 Research Notes. Page 4, Volume 2, Issue 2. www.denisonculture.com. 2008. 2.7.

Estudios sobre Cultura Organizacional en Colombia. De acuerdo con Dávila y otros (2000) la investigación sobre cultura organizacional en Colombia es escasa y reciente. Dávila también menciona otros seis esfuerzos investigativos acerca del tema (Savage, Lombard, 1985; Archila, 1991; Weiss, 1997; Ferro, 1994; Villaveces, 1998; Ogliastri, 1998). Otros estudios también mencionan el tema de la cultura organizacional o corporativa (Delgado, Forero, 2004; Anzola (sin fecha); Méndez, 2003). Los trabajos de Ogliastri y Méndez son los más relacionados con el tema de esta ponencia.

El primero introduce el estudio de los valores como el núcleo de la cultura y el liderazgo organizacionales. Sin embargo, el modelo de Denison, aunque reconoce la centralidad de los valores, enfoca el estudio de la cultura organizacional alrededor de la identificación y evaluación de patrones de comportamiento o prácticas y sus relaciones con el desempeño. De otro lado, el trabajo de Méndez formula una metodología para describir la cultura corporativa de una organización pero no articula sus características con indicadores específicos de desempeño. Al respecto, tal parece que la investigación objeto de esta ponencia es la primera que se realiza en Colombia a partir del modelo de Denison sobre cultura organizacional y desempeño.

3. Metodología de Investigación:

3.1 Tipo de Investigación

3.2 Modelos Teóricos analizados

Se hace una breve descripción de los modelos sobre cultura organizacional analizados, así como una comparación de cada uno de ellos; posteriormente se seleccionará aquel que permita realizar un diagnóstico; de tal manera que la propuesta de mejora para la organización en estudio permita la alineación entre la cultura, la estrategia y el desempeño.

Diversos son los autores que han realizado aportaciones relacionadas con la cultura organizacional, sin embargo a continuación se describirán únicamente los de Shein (2010), Hofstede. Hofstede y Minkov(2010), Camerón y Quinn (1999), y el de Carlton y Lineberry (2004).

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

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

1. Artefactos. Es el nivel más superficial, incluyendo todos aquellos aspectos que se pueden ver, oír y sentir cuando se tienen encuentros con un nuevo grupo con una cultura desconocida.
2. Exposición de las creencias y valores. Todo aprendizaje cultural refleja las creencias y valores del individuo, esto es una idea de lo que debe ser o no ser, a diferencia de lo que es. En lo que a los miembros del grupo se refiere o no tendrán la misma convicción hasta que se enfrenten de manera colectiva una problemática y qué la solución sea válida para todos.
3. Presunciones subyacentes básicas. Las presunciones básicas, como las teorías en uso, son presunciones implícitas que en realidad orientan la conducta y enseñan a los miembros del grupo cómo percibir, pensar y sentir las cosas. Para Ritter (2008) son los supuestos básicos de los integrantes de la organización se refieren a los aspectos sobreentendidos. Representan a la realidad, el medio ambiente, la esencia de las personas y sus conductas y la relación hacia los demás. Son difíciles de cambiar, y dan lugar a situaciones contradictorias.

El Modelo de Shein (2010) considerará también las siguientes dimensiones culturales:

1. Presunciones de relación con el ambiente externo. Todos los grupos y organizaciones tienen que enfrentar dos tipos de problemática: 1) Supervivencia y adaptación al entorno externo, y 2) integración de los procesos internos para asegurar la capacidad de supervivencia y adaptación.
2. Presunciones del manejo de relaciones internas. Un grupo no puede lograr objetivos, sobrevivir y crecer si no maneja sus relaciones internas. Para el manejo de relaciones internas que permitan resolver los problemas de integración del grupo es necesario: 1) crear un idioma en común y categorías conceptuales, 2) definir los límites y criterios de inclusión y exclusión, 3) Distribuir poder, autoridad y estatus, 4) Desarrollar normas de confianza, intimidad, amistad y amor (reglas del juego), 5) definir y asignar recompensas y castigos, 6) explicar lo inexplicable.
3. Presunciones de la realidad y la verdad. Una parte fundamental de cada cultura es fijar supuestos acerca de lo que es real y cómo determinar y descubrir que es la realidad. Los supuestos dicen a los miembros del grupo cómo determinar e interpretar la información relevante y cómo determinar cuándo es suficiente y decidir cuándo actuar y no actuar y cuando debe tener lugar la acción.
4. Presunciones acerca de la naturaleza del tiempo y del espacio. La percepción y la experiencia del tiempo es uno de los principales aspectos de cómo funcionan los grupos. Cuando la gente difiere de sus experiencias respecto al tiempo, emergen serios problemas de comunicación y de relación. El espacio tiene un significado físico y social, por lo que es necesario un adecuado uso del tiempo y del espacio.
5. Presunciones acerca de la naturaleza humana, de su actividad y relaciones. Existen varias teorías acerca de la evolución del ser humano, entre las que se encuentran: 1) el ser humano como actor racional-económico; 2) el ser humano como un animal social; 3) el ser humano como solucionador de problemas, con necesidades y desafíos para usar sus talentos; y 4) seres humanos complejos y maleables.

Por otra parte el modelo de Hostefe, Hostefe y Minkov (2010) hace mención a cinco dimensiones culturales:

1. La distancia del poder. Está relacionada a la actitud ante la autoridad.
2. El individualismo y colectivismo. Es el dominio de alguna de las dos tendencias en la sociedad. Cuando existe individualismo es cuando las personas muestran la tendencia a concentrarse en sí mismas, y en sus familias. Por el contrario el colectivismo se cree más en el grupo que en el individuo.
3. Masculinidad y feminidad. Se refiere al predominio de lo masculino y/o femenino en una sociedad,
4. La evitación de la incertidumbre. Es el deseo de estabilidad de las personas en una sociedad. Refleja la medida en que las personas se sienten amenazadas por situaciones ambiguas.
5. Indulgencia versus la moderación como una dimensión social. Indulgencia significa una tendencia a permitir gratificación relativamente libre de los deseos humanos básicos y naturales relacionados con disfrutar la vida y divertirse. Por otro lado, la moderación refleja una convicción de que dicha gratificación debe ser frenada y regulada por estrictas normas sociales.

Denison (2000) citado por Martínez (2010) hace referencia a cuatro elementos o dimensiones: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. Estos elementos se encuentran ubicados en dos ejes uno relacionado al enfoque externo y el enfoque interno. Otro está orientado a la flexibilidad y estabilidad.

Cameron y Quinn (1999) citado por Sepúlveda (2004), propusieron una metodología basada en el modelo de Competing Values Framework. Este modelo tiene como propósito el de diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de una organización, identificando cuatro clases o tipos de culturas dominantes: 1. Clan, 2. Ad hoc (Adhocracia), 3 Jerarquizada y 4. Mercado.

1. Clan. En este tipo de cultura se considera a la organización como una familia, un lugar amistoso para trabajar en donde las personas comparten mucho entre sí.
2. Ad-hoc (Adhocracia). Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar. Las personas tienden a ser creativas, los líderes son innovadores y toman riesgos aceptados.
3. Jerarquizada. Se considera a la organización un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Predominan los procedimientos y dicen a las personas que hacer en sus tareas diarias.
4. Mercado. La organización se orienta a los resultados, preocupándose por realizar el trabajo bien hecho.

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

Carlton y Lineberry (2004), presentan el modelo de alineación organizacional el cual permite alinear la cultura con los requerimientos organizacionales. Se muestra a la organización en el contexto de un entorno externo cada vez más turbulento y luego dirigen su análisis en tres elementos: estrategia, cultura e infraestructura como conductores de los resultados de la organización, También muestra a los grupos de interés (accionistas, consumidores, proveedores, entre otros) como evaluadores de los resultados de la empresa.

Al realizar el análisis de cada uno de los modelos antes descritos, se pudo observar que existen semejanzas en cuanto a las características entre los modelos Hofstede, Hofstede y Minkov (2010) con respecto al de Shein (2010) dado que hacen mención a los valores básicos que en un momento dado ejercen una influencia en el comportamiento de la organización.

Comparando las características de los modelos de Denison y de Cameron y Quinn, ambos modelos permiten estudiar y diagnosticar las relaciones entre cultura y desempeño organizacional.

También se pudo observar que los rasgos fundamentales de la cultura descritos en cada uno de ellos hacen referencia a las dimensiones de cultura con excepción de Cameron y Quinn que menciona clases o tipos de cultura. También las dimensiones culturales propuestas por los autores difieren entre sí.

Otro aspecto es la aplicación de cada uno de ellos, puede realizarse de todo tipo de organizaciones y sectores.

Con respecto a las ventajas se pudo encontrar que en el caso de Shein (2010) establece una relación entre el liderazgo y la cultura para alcanzar los objetivos de la organización.

Con Hofstede, Hofstede y Minkov (2010) definen perfiles culturales considerando las variables y propuestas. Por otra parte las ventajas de los modelos de Denison, de Cameron y Quinn, es que se puede explicar la relación entre la cultura y el desempeño. Además en el caso del modelo de Cameron y de Quinn, se puede identificar la cultura dominante y cómo piensan los miembros de la organización que debería de ser. Aun cuando cada uno de los modelos tiene sus limitaciones son muchos los beneficios y aportaciones que éstos han brindado a las organizaciones.

3.4 Metodología de Desarrollo

A través de checar varios modelos existentes sobre cultura en las organizaciones elegimos el DOCS de Denison, también investigamos la fiabilidad del documento y se encontró que otros investigadores ya lo aplicaron y constataron la validación del instrumento que estamos utilizando para este estudio.

1. Estamos utilizando la versión española del cuestionario adaptada al ámbito de la investigación científica. (Bonavia, Prado, & Hernández, 2010 No. 15)

2, Utilizamos la escala de Liker para aplicar la medición y obtener los resultados siguientes:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

3. Se utilizó la escala 100 para cada medir los factores quedando de la siguiente manera:

Factores	Porcentajes
Implicación	25
Consistencia	25
Adaptabilidad	25
Misión	25
Total	100

Tabla 1

- Asistimos a la empresa y platicar con el dueño para convencerlo que fuera participe de éste estudio, en conjunto con sus trabajadores.
- Se acudió a la empresa y se aplicaron los cuestionarios
- Se recabo la información
- Se llevó a cabo el análisis

4. Resultados

Implicación

Las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles. Los miembros de estas organizaciones están comprometidos con su trabajo y se sienten que son una parte importante de la organización. Las personas de cualquier nivel jerárquico participan de las decisiones que afectarán su trabajo y perciben que éste está directamente relacionado con los objetivos de la organización.

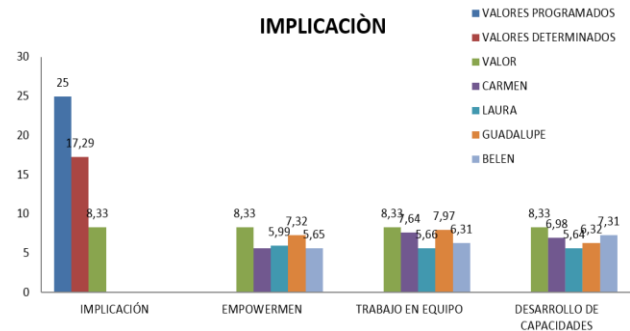


Grafico 1

Podemos observar que en toma de decisiones un empleado supera al jefe, observamos que en trabajo en equipo tenemos 2 empleados con menor habilidad en cuanto al jefe y un empleado, en desarrollo de capacidades vemos que todos tienen un porcentaje casi proporcional y solamente un empleado esta con un nivel menor a los demás y esto no permite alcanzar el objetivo ya que el factor tiene un valor del 25% y entre todos alcanzan a cubrir un 17.29% de su evaluación.

Consistencia

El comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos (aun cuando pueda existir divergencias en las opiniones), de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente.

Las organizaciones con estas características tienen una cultura fuerte y distintiva que influye firmemente en el comportamiento de sus trabajadores. La consistencia es una potente fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad.

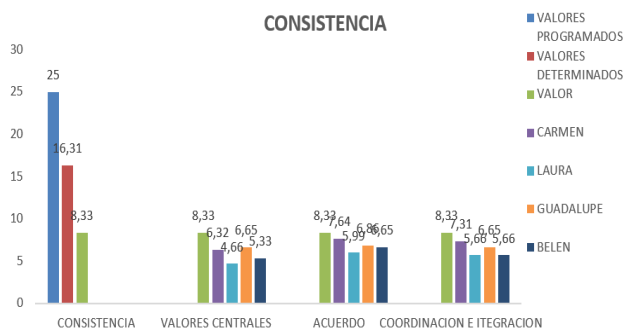


Grafico 2

En esta fase que es la consistencia nos podemos dar cuenta que a 2 de las empleas se les dificulta esta parte fundamental de la empresa, ya que en este factor evaluado se determina si la empresa se encuentra en un buen nivel de desarrollo o no.

Las empleadas se encuentran con más conflictos en el subfactor de valores centrales, en los acuerdos las empleadas se encuentran más centradas y aplicando los resultados obtenidos en la evaluación, esto determina en el momento en el que se enfrentan a algún conflicto existe cierta comunicación para poder solucionarlo, al igual que para poder realizar sus actividades dentro de la empresa, esto de igual manera influyendo al subfactor de coordinación e integración en el cual solo 2 de las empleadas tienen pocos conflictos al cumplirla. Por lo tanto se determina que de este factor evaluado la organización cumple con un 16.31% del 25% esperado, siendo en 2 de los subfactores en los cuales se tendría que trabajar más para poder tener mejores resultados.

Adaptabilidad

Las organizaciones excesivamente integradas ofrecen a menudo dificultades para cambiar y adaptarse a nuevos entornos. Integración interna y adaptación externa pueden ser difíciles de compatibilizar, pero es necesario para lograr organizaciones efectivas. Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en introducir cambios.

Continuamente están mejorando la capacidad de crear valor para sus clientes. Las organizaciones con elevada adaptabilidad usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado. Esta dimensión cultural de mide por medio de tres subescalas:

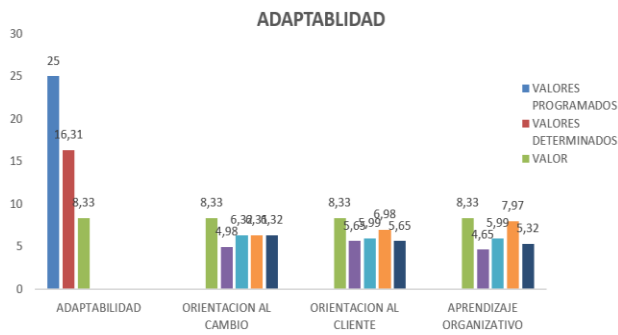


Gráfico 3

En esta fase de adaptabilidad nos podemos dar cuenta que la encargada está fallando en un factor muy importante ya que se le dificulta a cambios y adaptarse a nuevos entornos. Ya que la integración interna y adaptación externa pueden ser difíciles de compatibilizar, pero este factor es fundamental para lograr una organización efectiva por estas organizaciones adaptativas sirve para tomar a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en introducir cambios.

Nos podemos dar cuenta que en los tres subfactores la encargada está fallando y la que mejor se encuentra en este factor es Guadalupe ya que del 8.33% que se le digno a cada factor ella llega a un 6%. De un 25% que le designamos a todo el factor en total solo tenemos el 16.31% así podemos observar que estamos muy bajos en cuanto al factor adaptabilidad.

Misión

Posiblemente el rasgo cultural más importante de todos sea el sentimiento de la misión. Las organizaciones que no saben a dónde se dirigen, usualmente acaban en algún lugar no previsto. Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro.

Las organizaciones con más problemas son a menudo aquellas que han de cambiar su misión principal, Se requiere de un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y construya una cultura que apoye dicha visión.

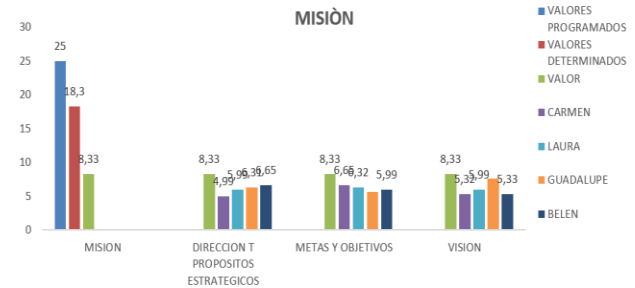


Gráfico 4

En este factor observamos que del 25% que se le denomino a este factor en total solo se pudo lograr un 18.3% lo cual hay una diferencia del 6.7% ya que esto nos establece un propósito y un significado definiendo un rol social y metas externas para la organización. Un sentido de misión permite que una organización dé forma su comportamiento actual mediante una visión de un estado futuro deseado, poder interiorizar e identificar la misión de la organización contribuye al compromiso a corto y largo plazo. Sin embargo observamos que en los tres subfactores de misión ninguna de las empleadas alcanza el máximo porcentaje que es de 8.33.

5. Conclusiones

De acuerdo al modelo de Denison podemos observar que a la empresa a la cual se evaluó, si tiene claro sus objetivos en cuanto a la cultura organizacional pero aun así se detectaron algunas fallas en cuanto a los factores de nuestro modelo. Por ejemplo detectamos que en implicación la encargada carece de algunas habilidades en comparación de las otras empleadas,

Del modelo de cultura organizacional de Denison se obtuvo los siguientes resultados que nos permitieron determinar hacia donde se encuentran los principales indicadores que nos expresan en que factores se están fallando y que inciden en el desarrollo de la organización. Con el modelo seleccionado se midieron los factores de implicación, consistencia, adaptabilidad y misión cada uno de estos están divididos por subfactores lo cual todo esto nos ayudó a determinar en donde se estaba fallando y así tomar medidas para la organización. El modelo seleccionado cumplió las expectativas con veracidad de respuestas dadas en cada cuestionario que se realizó.

Valoramos que la causa esencial que entorpece el buen funcionamiento y desarrollo organizacional lo constituyen las insatisfacciones que se originan hacia lo interno de dicha organización, los factores que nos indican las fallas de la empresa son consistencia y adaptabilidad por que obtuvieron un porcentaje de 16.31 ya que se tenía que alcanzar el 25% en cada factor, en base a esto nos dimos cuenta la insatisfacción de enfrentar los cambios que se dan en la organización.

El estudio realizado puede servir a la organización como soporte o material de consulta para la implementación de nuevas estrategias de intervención que permitan erradicar los factores que intervienen en el buen funcionamiento que establece cada uno de sus objetivos para poder lograr una empresa mayor competencia. Al respecto se puede afirmar que el estudio de la cultura organizacional ayuda a los gerentes a tomar decisiones más acertadas sobre el futuro de sus empresas. Los gerentes que son capaces de conocer y entender la cultura de sus organizaciones están en capacidad de conducirlos por terrenos más seguros y confiables, saben qué pueden y qué no pueden hacer con sus empresas, y sobre todo pueden diseñar una estrategia de crecimiento continuo y sostenido sobre una base firme y sólida.

El estudio de la cultura es un insumo fundamental para el diseño de planes estratégicos empresariales, un paso obligado para la formulación de una misión, una visión y unos valores corporativos, realmente compartidos y asumidos por quienes hacen parte de la organización y se ven reflejados en ella.

El estudio de la cultura organizacional es un término de actualidad, puesto que cada vez, se habla más de la necesidad de generar culturas participativas y colaborativas en el funcionamiento de las organizaciones, si se requiere que estas sean realmente eficaces en la consecución de sus objetivos en momentos en que el trabajo en equipo y la coordinación de las distintas funciones son elementos esenciales en una buena calidad del desarrollo organizativo.

6. Referencias

Alabart Yasmín y Portuondo Ángel. La cultura organizacional, una variable a considerar en la competitividad empresarial.

De Souza: "Cultura organizacional" (on line)

Limonta Borrero, Rider. Taller sobre sistema de atención a la población. 2010

Memorias del encuentro "Cuba. Cultura e identidad nacional". Ciudad de La Habana, Cuba 23 y 24 de junio de 1995. Ediciones Unión.

Schein, Edgar H: "La cultura empresarial y el liderazgo". Fotocopia Trelles Rodríguez Irene, Comunicación Organizacional, selección de lecturas. Editorial Félix Varela. Ciudad de La Habana, 2001. Capítulo.