

**Cristobal, Gonzalo Severiano ; Dialeva, Agustín ; Guyot, Nicolás ; Re, Juan Ignacio**

*Análisis de la cultura organizacional e identificación de la necesidad de cambio cultural en empresas argentinas mediante el modelo OCAI*

**Trabajo Final de Ingeniería Industrial  
Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias**

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central “San Benito Abad”. Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Cristobal GS, Dialeva A, Guyot N, Re JI . Análisis de la cultura organizacional e identificación de la necesidad de cambio cultural en empresas argentinas mediante el modelo OCAI [en línea]. Trabajo Final de Ingeniería Industrial. Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias. Universidad Católica Argentina, 2018. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/greenstone/cgi-bin/library.cgi?a=d&c=tesis&d=analisis-cultura-organizacional-identificacion> [Fecha de consulta:.....]

***“Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias”***

## **TRABAJO FINAL**

“Análisis de la cultura organizacional e identificación de la necesidad de cambio cultural en empresas argentinas mediante el Modelo OCAI”

***Alumnos:***

- Cristobal, Gonzalo Severiano
- Dialeva, Agustín
- Guyot, Nicolás
- Re, Juan Ignacio

***Tutores:***

- Ing. Jorge Alejandro Mohamad
- Ing. Federico Andrés Colombo

***Fecha de Entrega:*** 26/09/2018

# INDICE

<b>Introducción</b> .....	<b>3</b>
<b>Cultura Organizacional</b> .....	<b>5</b>
<i>Definición de Cultura</i> .....	6
<i>Definición de Organización</i> .....	6
<i>Definición de Cultura Organizacional</i> .....	7
<i>Niveles de la Cultura Organizacional</i> .....	7
<b>Generación y Desarrollo de la Cultura Organizacional</b> .....	<b>9</b>
<i>Fases de la Creación</i> .....	10
<i>Como se manifiesta la Cultura Organizacional</i> .....	11
<i>Impacto de la Cultura sobre la Organización</i> .....	16
<b>Trabajo de Campo</b> .....	<b>17</b>
<i>Aspectos a analizar</i> .....	18
<i>Modelo de Cultura OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)</i> .....	18
<i>Perfiles Culturales</i> .....	19
<i>Trabajo de campo</i> .....	22
<i>Resultados</i> .....	23
<i>Conclusiones del Trabajo de campo</i> .....	35
<b>Regeneración Cultural</b> .....	<b>37</b>
<i>Motivos del Cambio</i> .....	38
<i>Check List para el Cambio</i> .....	38
<i>Fases del Cambio</i> .....	39
<i>Evolución y Adaptación del Cambio</i> .....	39
<b>Conclusiones</b> .....	<b>41</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>42</b>
<b>Anexo</b> .....	<b>43</b>

## Introducción

Cuando hablamos de una Organización, pensamos en un grupo de personas con objetivos en común. Rápidamente, tendemos a imaginar cuales van a ser las variables que ayuden a esa organización para que esos objetivos sean satisfactorios. Imaginemos ahora un grupo reducido de personas que conforman una empresa ideal. Recordemos que una organización puede ser de toda índole, desde un país, una Pyme, una Multinacional y hasta un Club. Este grupo probablemente contará con un organigrama, con un plan de negocio, con distintas estrategias, etc. Pero todas estas variables y muchas otras más, se ven influenciadas por nuestra variable en estudio que es la CULTURA.

Ha ido surgiendo, en los últimos años, una nueva área de la Administración que se denomina Comportamiento Organizacional y la podemos definir como *“el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización, y su propósito es mejorar el desempeño de esta”*.

Vamos a centrar el presente trabajo en una de las dimensiones claves del comportamiento organizacional que es la “cultura organizacional”. Esta se puede entender, en una primera y breve aproximación, como la *interpretación colectiva de los miembros de la organización acerca de la realidad del entorno que los rodea, y que los diferencia de los miembros de otra organización*.

Este concepto de cultura organizacional es fundamental porque lo podemos ver como el eje que alinea la estructura con la ejecución de la estrategia de la empresa. En la Figura 1 se representa un modelo en el que se relaciona a la Estrategia con la Estructura y con la Cultura, definiendo lo que podemos denominar una Administración Integrada.



Figura 1. Modelo de Administración Integrada

Dentro de esta administración integrada haremos foco en la Cultura Organizacional y mostraremos que es una variable que los mismos integrantes de la organización van a ir generando con el correr de los años. Los valores dominantes, las normas, el entorno y el clima irán creando poco a poco una cultura que puede o no estar alineada con la estrategia de la organización. Un trabajo de campo nos ayudará a definir las diferentes controversias que se nos pueden presentar en diversos tipos de organizaciones a la hora de diagnosticar sus culturas y ver si las mismas se encuentran o no alineadas. Finalmente, intentaremos responder a la siguiente pregunta: ¿En caso de que la cultura de la organización no se encuentre alineada con su estrategia y objetivos, es posible proyectar una regeneración o cambio de la misma?

# Cultura Organizacional

## Definición de Cultura

Para comenzar con la definición de la cultura, cabe primero destacar la etimología de la misma y la evolución del término a lo largo de la historia.

La palabra cultura proviene del vocablo latino *cultus*, a su vez derivado de *colere*, es decir, “cuidar del campo y del ganado”, lo que hoy en día llamamos cultivar.

Los Romanos hablaban de ‘cultura animi’ como la cultivación del alma, refiriéndose metafóricamente al trabajo de hacer florecer la sabiduría humana, y desde aquel entonces se comenzó a vincularlo con esos aspectos.

Por otro lado, y de manera muy simple, hoy en día podemos definir a la cultura como la forma en que se hacen las cosas en determinado lugar, o determinado grupo social.

El antropólogo Clifford Geertz (1973) define a la cultura de la siguiente forma: “*es el contexto de un grupo, un esquema estable de premisas dadas por hecho y de elementos que condiciona y nutre de sentido a las acciones individuales y colectivas*”. No nos podemos quedar únicamente con la definición de Cultura para el análisis en estudio, es por esto que tomaremos también aspectos normativos, regulatorios e infraestructurales siendo estas, claras características de una organización.

## Definición de Organización

Una organización es una entidad social coordinada que mediante una estructura determinada busca alcanzar metas específicas. La diferencia entre organizaciones radica principalmente en los objetivos que persigue cada una de ellas y en el producto y/o servicio que ofrecen.

Con el fin de lograr sus objetivos, las organizaciones estructuran sus recursos en departamentos o unidades de negocio, obteniendo una mejor coordinación de sus actividades mediante el uso frecuente de empleados provenientes de diferentes áreas para trabajar en proyectos de manera conjunta. Para coordinar y estructurar de manera intencionada sus recursos se requiere una administración que trabaje de forma eficaz y eficiente a través de la planeación, organización, dirección y control de sus recursos.

Por otro lado, las organizaciones deben prestar mucha atención a lo que ocurre dentro y fuera de sus fronteras para responder o controlar elementos como competidores, clientes y proveedores, y así establecer estrategias que busquen optimizar su poder de negociación.

A través de todas estas actividades las organizaciones pueden hacer frente y adaptarse a los cambios para:

- Generar bienes y servicios de calidad.
- Utilizar de manera efectiva las tecnologías de la información y de manufactura.
- Impulsar la creatividad y la innovación.
- Desarrollar la capacidad de aprender de la experiencia.

- Constituir un lugar que desarrolle el sentido de pertenencia y respeto.
- Crear un valor para sus grupos de interés.

Lo más importante de las organizaciones no son únicamente sus instalaciones, equipos o maquinaria, sino las personas que interactúan en la realización de funciones esenciales y en el desempeño de roles que ayuden a lograr las metas establecidas.

## Definición de Cultura Organizacional

Más que afirmar que cada organización tiene una cultura, vale destacar que cada organización ES una cultura.

En cada organización existe un subsistema muy complejo que ejerce gran influencia sobre su composición y su actividad, y está conformado por instrumentos, bienes de consumo, estatutos, normas, ideas, valores y creencias institucionalizadas, a través de las cuales hará frente a los desafíos, amenazas y oportunidades. Se construye socialmente a través de la interacción, es decir, la crea y la conserva el grupo de personas que conforman la organización.

La cultura organizacional no surge de manera accidental o espontánea. Los cimientos de la misma se establecen, por ejemplo, cuando las personas que trabajan juntas tienen que afrontar una situación problemática y concebir una solución. Esta dinámica de problema-solución conlleva una definición cooperativa del problema, y el reconocimiento compartido de que la solución propuesta funciona; a partir de ahí se va construyendo.

En resumen, podemos afirmar que la cultura organizacional es un único y fuerte conjunto de convicciones compartidas por los miembros de una organización, y a pesar de que es intangible, es quien hace la diferencia entre una organización y otra.

## Niveles de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional cuenta con tres niveles, siendo unos más visibles que otros.

### **Nivel 1:** Producciones.

El nivel más visible de la cultura organizacional son sus producciones y creaciones, y se percibe en su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la conducta expresa de sus miembros, el lenguaje escrito y hablado, la capacidad tecnológica del grupo y sus producciones.

### **Nivel 2:** Valores.

Cuando una solución se admite de manera colectiva como una opción válida y se percibe su éxito, el valor pasa de manera gradual por un proceso de transformación

cognoscitiva hasta volverse creencia y, luego, presunción. Ésta surge de la conciencia, y como las costumbres, se vuelve inconsciente y automática.

**Nivel 3:** Presunciones subyacentes básicas.

Se trata de presunciones implícitas que orientan la conducta y enseñan a los miembros del grupo cómo percibir, pensar y sentir las cosas. Tienden a ser indiscutibles, aun cuando son capaces de distorsionar los datos y dar lugar a situaciones contradictorias.

## Generación y Desarrollo de la Cultura Organizacional

## Fases de la Creación

No existe un procedimiento o un sistema que nos indique cómo o cuando se crea una cultura organizacional. La cultura no es estática, es más bien dinámica ya que va surgiendo o cambiando a medida que la organización va modificándose.

Mediante la ayuda de varios investigadores, trataremos de esbozar o detallar algunas etapas en la formación de la cultura, aunque cada caso es particular.

Según el psicólogo suizo Edgar Schein, la cultura organizacional puede estar configurada por los fundadores y son ellos quienes transmiten la cultura organizacional a través de la misión o visión, de sus valores, juicios y prejuicios. Generalmente, la cultura de esta nueva organización será proporcional a las experiencias propias del fundador. El otro punto en el que basa su pensamiento el investigador Schein, es que la cultura es implantada y transmitida por los líderes, desde su creación, conducción hasta, de ser necesario, su destrucción.

Por otro lado, el investigador Charles Fombrun, para explicar la formación de una cultura, hace énfasis en un nivel social, donde los valores, actitudes y la educación de quienes la componen representan la cultura de la organización.

Como la formación de una cultura organizacional es un fenómeno complejo, durante el proceso se pueden dar distintas fases evolutivas, en una relación directa entre los entornos internos y externos.

La primera fase hace referencia a la estabilidad, donde no se contempla ningún cambio dentro de la cultura. No existe necesidad de cambio. La organización se encuentra en total armonía con la cultura. Luego, dentro de la fase reactiva, se desarrollan cambios o ajustes que están directamente relacionados al medio externo. En caso de no hacerlos, la organización puede sufrir grandes consecuencias, incluyendo la desaparición de la misma. Otra fase posible dentro de la formación de la cultura organizacional es la anticipadora, que, como su nombre lo indica, busca anticiparse a los hechos para aprovechar las oportunidades y hacer frente a los desafíos o amenazas. Si no se logran identificar las amenazas, volveríamos a la fase reactiva, donde habría que realizar los cambios correspondientes. Es una organización estratégica y proactiva, que explora el contexto buscando nuevos valores y prácticas. Por último, nos encontramos con la fase de mantenimiento creativo donde se crea una cultura que posibilita el aprendizaje, la innovación y el cambio continuo.

Hemos nombrado algunas características básicas sobre la cultura organizacional, pero ¿cómo la identificamos? ¿Cómo nos damos cuenta que tipo de cultura existe dentro de nuestra organización?

## Como se manifiesta la Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional no puede verse, no puede tocarse, es intangible. Para intentar identificarla o conocerla, debemos utilizar una serie de indicadores y manifestaciones. A continuación, haremos un breve detalle sobre algunas manifestaciones que están conformadas por sus respectivos indicadores:

- **Clima Organizacional:** Es la manifestación más visible de la cultura.

o Expectativas personales:

A medida que la organización se desarrolla, su cultura puede ir modificándose y en consecuencia también las variables que la relaciona con sus empleados, como por ejemplo la toma de riesgos o actitud conservadora, la sujeción a normas y procedimientos o el cumplimiento de objetivos y metas, etc. Cada una de estas elecciones dará lugar a diferentes culturas que incidirán sobre el grado de eficiencia, productividad y creatividad de la organización que generarán, en consecuencia, una cultura participativa e innovadora abierta al cambio o estructuras burocráticas, conservadoras.

Otro tema muy importante en la definición de una cultura está relacionado con la remuneración, las recompensas o incentivos. Si la remuneración es independiente de los objetivos o metas, estaremos en presencia de una cultura burocrática. En cambio, si existe una remuneración o recompensa por logros se desarrollará una cultura orientada a los resultados.

o Expectativas grupales:

Las expectativas de los grupos, equipos, subgrupos inciden en la cultura de la organización. Si existe una cultura competitiva se manifestarán conflictos entre individuos y grupos. Por otro lado, si se fomenta el trabajo en equipo la cultura será cooperativa.

o Relaciones de autoridad y estilos de liderazgos:

Si el estilo de liderazgo es autoritario, se desarrollará una cultura de orden y control, regida por normas rígidas y con sanciones por mal desempeño. El clima será conservador y los integrantes no asumirán riesgos ni se comprometerán con la organización más allá de las reglas formales.

Si el liderazgo es paternalista, la cultura resultante valorará cierta informalidad, con mayor comprensión de los problemas particulares. Se crearán relaciones cordiales y amistosas y se buscará evitar el conflicto.

Si el liderazgo es participativo, la cultura resultante será de informalidad, pero con normas de alto rendimiento para individuos y equipos. Se fomentará la innovación y el aprendizaje y se implementarán sistemas de recompensas individuales y de equipo. Se alentará la competencia positiva, pero se censurará la negativa y el conflicto.

o Características de la función puesto tarea:

La organización del trabajo y la división de tareas es una variable que determina fuertemente el tipo de cultura organizacional. Si el trabajo se organiza individualmente o se agrupa por áreas afines siguiendo manuales de procedimientos, estaremos en presencia de una cultura burocrática o estructurada. En cambio, si se organiza en función de objetivos estratégicos mediante la formación de equipos de trabajo, se tendrá una organización con una cultura más adhocrática.

- **Valores Organizacionales:**

Los valores reflejan el deber ser dentro de las organizaciones, establecen lo que está permitido y lo que no. Se espera una igualdad de trato, de oportunidades y recompensas para todos los integrantes. Otro punto fuerte es la confianza, que se basa en la creencia en el otro, en la lealtad. Por otro lado, tenemos la ética personal de cada individuo, donde la cultura organizacional debe estar alineada para evitar posibles problemas entre los miembros o situaciones desagradables.

- **Presunciones básicas:**

Aquí hacemos referencia a elementos que se pueden ver dentro de la organización, como por ejemplo el compromiso que tienen los integrantes, el respeto para con los demás integrantes (sean personas con misma jerarquía o no), el cuidado del ambiente de trabajo, el individualismo o trabajo en equipo, trabajar con incertidumbre o certeza (dependiendo del país donde se localice la empresa), etc.

- **Normas:**

El marco normativo con base en el cual actúan tanto la organización como sus integrantes determina la cultura dominante en ella. Las normas recrean los comportamientos de los integrantes y también las interrelaciones en la organización. ¿A qué hacemos referencia cuando hablamos de normas? Normas sobre cómo se debe trabajar, cómo se debe colaborar, cómo se resuelven los conflictos entre personas, cómo son las relaciones dentro y fuera de la organización entre los miembros.

- **Interacciones:**

Otra gran rama que define la cultura organizacional de las empresas es la interacción entre todos los actores de la vida organizacional (dirigentes, empleados, socios de negocios internos y externos, proveedores y clientes). Esta interacción hace referencia a la relación que existe entre los empleados (niveles de confianza, niveles de cooperación, poder, liderazgo), a las comunicaciones en la organización (formales o informales), al grado de distancia que ponen los jefes respecto de sus subordinados.

- **Símbolos:**

Aún cuando se trata de un nivel implícito y subjetivo de la vida organizacional, los símbolos contribuyen a la construcción de la cultura y son un reflejo de la misma. Estos podemos identificarlos en tres categorías:

- Ritos, rituales y ceremonias:

Consisten en las rutinas que se dan en la organización cotidianamente a través de juegos, costumbres y ceremonias. Estos rituales suelen estar influidos por instrucciones y procedimientos que la organización establece para indicar cómo debe comportarse su personal. Esto genera menor ambigüedad e incertidumbre en la forma de actuar de los individuos, lo que favorece a la coordinación. Los ritos rituales y ceremonias típicas incluyen aquellas que celebran la incorporación a una empresa, las transiciones, la renovación y motivación, la desvinculación, las sanciones y los retiros (iniciación, fiestas de fin de año, fiestas de despedida, etc.). Los ritos y rituales pueden ser tanto planificados como espontáneos, mientras que las ceremonias suelen ser actividades más elaboradas y planificadas. Estos ritos, rituales y ceremonias, muchas veces requieren que los miembros de la organización se reúnan para realizarlos y son los que mantienen unido al grupo. Estos eventos son manifestaciones de las creencias y valores, así como de las percepciones de la organización.

- Símbolos y lemas:

Las empresas invierten gran cantidad de tiempo y esfuerzo en el desarrollo de medios que hagan posible el reconocimiento de la organización y sus productos y buscan que sus empleados se identifiquen y sean identificados por ellos.

- Mitos e historias:

Las organizaciones desarrollan una historia de sucesos a lo largo del tiempo, dándoles la forma de mitos que se transmiten de generación en generación. Los mitos sobre los líderes, fundadores e innovadores suelen exagerarse con el paso del tiempo y sirven para motivar a los individuos y guiarlos en la adversidad y la incertidumbre.

- **Subculturas dentro de la Organización:**

Las organizaciones son como pequeñas sociedades con sus propios patrones o modelos de cultura o subcultura. Estos patrones de creencias compartidas, sustentados por normas operativas o rituales, pueden ejercer una influencia decisiva en la eficiencia de la organización para vencer los retos que afronta.

La cultura no es algo que se imponga desde una fuente única de poder; al contrario, se desarrolla durante el curso de la interacción social. Sin embargo, los líderes formales de la organización, si bien no tienen el monopolio en la

creación de la cultura, efectivamente tienen ciertas ventajas en el desarrollo del sistema de valores y códigos de comportamiento ya que tienen el poder de recompensar o castigar a quienes sigan o ignoren sus órdenes. En las organizaciones existen muchos sistemas de valores diferentes y en competencia que crean un mosaico organizacional entre distintos grupos.

En muchas organizaciones, la existencia de divisiones funcionales da por resultado una serie de subculturas profesionales, técnicas o de procedencia, las cuales dificultan las comunicaciones entre unos y otros. Por ejemplo, los grupos étnicos llegan a crear divisiones subculturales dentro de la organización, dando lugar a diferentes normas y modelos de comportamiento que impactan de manera crucial su funcionamiento cotidiano. La estratificación social también incide en el establecimiento de subculturas donde puede haber conflictos de intereses entre personas de clase social alta y las de clase social baja. Diferentes ocupaciones profesionales o técnicas también pueden suscitar conflictos entre valores y presunciones básicas de las diferentes subculturas. Incluso es posible que surjan divisiones subculturales a causa de la agrupación por fidelidad de los miembros de la organización, ya que no todas las personas están comprometidas al mismo nivel con los intereses de la empresa para la que trabajan.

Algunas personas pueden añadir prácticas subculturales para añadir sentido a sus vidas como, por ejemplo, a veces la camaradería entre con otros miembros del grupo de trabajo es pretexto para desarrollar normas y valores con fines de tipo personal. Otro ejemplo es la política a través de la cual los miembros ascienden en su carrera, u otros intereses específicos que se dan como resultado de coaliciones sustentadas por una serie de valores. Estas coaliciones pueden derivar en contraculturas, en oposición a los valores formales de la organización. A veces las subculturas tienen visiones estratégicas distintas, que constituyen un fuerte contratiempo para ejercer la conducción de la organización hacia fines estratégicos comunes.

Un caso especial de relación cultural es el que existe entre la empresa y la organización sindical que agremia a su personal. El conflicto cultural puede darse como consecuencia de que los intereses del empleado y los de la empresa no siempre coinciden. Los sindicatos tienen su propia historia cultural y su filosofía, valores y normas, ejercen un importante impacto en el mosaico formado por las culturas, subculturas y contraculturas que caracterizan la vida de la organización.

- **Entorno Físico:**

Muchas veces el contexto físico donde se desarrolla una actividad predispone el surgimiento de una cultura u otra, como por ejemplo una planta

ruidosa de manufactura, no puede favorecer el diálogo y el trabajo en equipo. Los individuos trabajan en organizaciones que tienen una presencia física concreta, compuesta de tres elementos básicos: estructuras físicas, estímulos físicos y objetos simbólicos.

- Estructura física:

El diseño de los edificios y la ubicación personal en ellos pueden tener un efecto poderoso en las actitudes y en la conducta. Los edificios se diseñan para satisfacer determinadas necesidades funcionales, estipulando lo que puede realizarse en ellos y con qué facilidad relativa. Por ejemplo, si los espacios son estancos y cerrados, fomentarán una cultura de feudos y baja comunicación entre áreas; en cambio, si son abiertos, facilitarán los contactos e intercambios. Por lo tanto, la estructura física de las organizaciones es capaz de ejercer un papel relevante en el desarrollo y apoyo de su cultura.

- Estímulos físicos:

Son parte del entorno y terminan de formar parte de la conciencia de los miembros de la organización. El comedor y otras áreas comunes pueden facilitar el encuentro y la comunicación informal. La existencia de salas de reuniones facilita el encuentro de equipos, lo cual resulta más complicado en organizaciones que no poseen dichas facilidades.

- Objetos simbólicos:

Son los aspectos del escenario físico que denotan una cultura. Por ejemplo, la opulencia del despacho de un jefe ejecutivo ofrece una imagen de privilegio y estratificación social. La presencia o ausencia de puestos de estacionamiento reservados para los ejecutivos, comedores exclusivos para ellos, muebles o cuadros caros, o, por el contrario, la falta de lujo como, despachos abiertos, contribuyen a su manera a la cultura específica de la organización.

Las manifestaciones culturales son tanto resultado de la cultura como reflejo de ella. Constituyen una parte integral de la cultura organizacional.

- **Cultura material:**

La cultura organizacional se conforma con el correr del tiempo a partir de múltiples factores, entre los cuales las más evidentes son las actividades sociales en que participan todos los integrantes de la organización: conversar, celebrar y enfrentar juntos las situaciones poco gratas, pero también trabajar hombro a hombro en tareas comunes.

De igual manera, los recursos tangibles como máquinas o edificios, así como los intangibles, como los conocimientos científicos y sistemas presupuestarios, que utilizan en el desempeño de su labor, interactúan con los miembros de la organización para producir la cultura material.

## Impacto de la Cultura sobre la Organización

El impacto es, en grandes términos, la llegada que tiene la cultura sobre los integrantes de la organización. Puede ser totalizadora, abarca a todos los empleados y por igual, o en el lado opuesto, una cultura más bien laxa. Aquí la cultura no es igual para todos los miembros y no abarca todas las relaciones laborales. En consecuencia, es posible que se formen dentro de esta organización otras subculturas, obviamente con menor fuerza y menor alcance.

Por otro lado, hemos visto que la cultura es una herramienta fundamental en la identidad de una organización. La cultura permite que los integrantes sientan un rol de pertenencia y además beneficia a la construcción colectiva de creencias y valores. La cultura organizacional es resultado de una compleja interacción de fuerzas. Al hablar de “fuerza”, hacemos referencia al grado de presión que la cultura ejerce sobre los miembros, es decir, si la cultura tiene una influencia sobre el comportamiento de los integrantes. Si el resultado es positivo la organización podrá desarrollar una cultura altamente aceptada y respetada por los miembros.

## Trabajo de Campo

## Aspectos a analizar

La evaluación de la cultura organizacional debe hacerse a través del análisis de lo visible: el clima y el comportamiento. Para ello se realizan análisis comparativos en base a la información recabada, usando métodos cualitativos y cuantitativos. Entre los aspectos a examinar destacan los siguientes indicadores y manifestaciones culturales:

El clima organizacional, incluyendo las expectativas personales (el contrato psicológico, los sistemas de remuneraciones, recompensas e incentivos, el desarrollo de carrera y competencias); las perspectivas grupales; las relaciones de autoridad y los estilos de liderazgo (autoritario, paternalista y participativo); las características de la función puesto-tarea, y los métodos de resolución de conflictos.

Los valores organizacionales: los códigos de moral y ética presentes en la organización; los valores organizacionales relevantes; los perfiles socioculturales de sus integrantes; los valores presentes en el plan estratégico, y la ideología que prima en la empresa.

Las presunciones básicas: compromiso-no compromiso; certeza-incertidumbre; ritualismo, burocratismo, creatividad, innovación, aprendizaje, importancia del estatus y nivel socioeconómico; la distancia jerárquica; el individualismo o cultura de trabajo en equipo; la atención a las relaciones interpersonales, y el cuidado del ambiente de trabajo.

Las normas que pautan las conductas en la organización, y las prácticas sindicales que pudieran estar asociadas a ella.

Las interacciones entre los miembros de la organización, entre la dirigencia y los empleados, y entre éstos y los clientes externos e internos.

Los símbolos: ritos, rituales y ceremonias, los símbolos y lemas, los mitos e historias.

Las subculturas dentro de la organización: contestatarias, ideológicas o minoritarias.

El entorno físico en donde se desarrollan las actividades: estructura, estímulos, objetos simbólicos.

## Modelo de Cultura OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)

El modelo OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) [2] usa un instrumento que se encuentra en el Anexo para diagnosticar la cultura organizacional. Este modelo ha sido usado durante un considerable número de años para diagnosticar la cultura de una gran cantidad de organizaciones de manera que ha alcanzado un grado de madurez que nos asegura su replicabilidad. El instrumento consiste en un cuestionario a ser aplicado en una muestra representativa de integrantes de la organización. Su diseño está estructurado en las siguientes seis dimensiones:

1. Características Dominantes de la Organización
2. Liderazgo Organizacional
3. Estilo de Gestión
4. Factores de Integración
5. Énfasis Estratégico
6. Criterios de Éxito

## Perfiles Culturales

Desde el punto de vista de la caracterización de la cultura organizacional el modelo la clasifica en cuatro perfiles ideales. Es conveniente aclarar que las organizaciones no se adaptan exclusivamente a uno de estos perfiles, sino que combinan características de estos con predominancia de alguno.

Previo a la explicación de los cuatro perfiles ideales debemos aclarar cómo se combinan estas características. Es fácil reconocer dentro de las organizaciones aquellas que hacen mayor foco al medio ambiente interno de su propia empresa o aquella que externaliza mayormente sus ideas. Es por esto por lo que nos encontramos con dos valores contrarios, interno y externo, que van a predominar de forma diferenciada en los perfiles posteriormente analizados. De la misma forma nos encontramos con otras dos características que aglutinan a estos perfiles. Son igualmente contrarios como los valores externos e internos, pero estos hacen mayor foco en la flexibilidad o estabilidad que la organización adopte.

Con esto, el modelo define los cuatro perfiles de cultura siguientes:

- Jerárquica/ Burocrática
- Orientada al Mercado
- Clan/ Club/ Comunidad
- Adhocracia/ Flexible/ Orgánica

Esto se ve claramente reflejado en el gráfico que utilizaremos más adelante para evaluar los resultados del trabajo de campo. En la Figura 2 se muestra el modelo y la vinculación entre perfiles culturales y características combinadas.

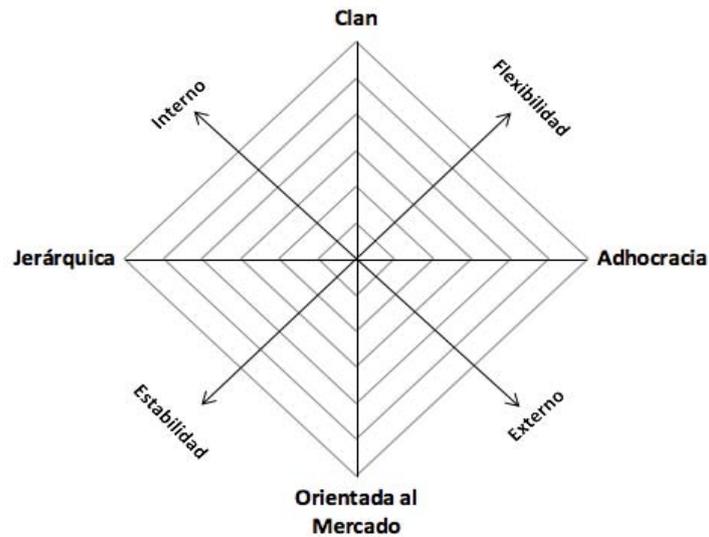


Figura 2. Modelo OCAI: Vinculación entre Perfiles y Características

Describiremos a continuación estos cuatro tipos de cultura:

**Jerárquica / Burocrática:**

- A principios de 1900, Max Weber comenzó con sus estudios sociológicos sobre entidades gubernamentales. Rápidamente notó que las organizaciones se dedicaban a proveer bienes y servicios a una sociedad que, con el pasar de los años, la misma se complejizaba. Weber logra caracterizar a la cultura **burocrática**, con los siguientes términos:

- Reglas
- Especialización
- Meritocracia
- Propiedad
- Jerarquía

Esta definición cultural fue suficiente para que hasta los años 60' se la considerara lo suficientemente ideal para que las organizaciones la apliquen para aumentar sus niveles de eficiencia.

- Cultura basada en fuertes características que, según su metodología de aplicación, busca llevarnos al éxito. Para esto se rige dentro de líneas claras de decisión con tendencia autoritaria apoyadas sobre reglas y procesos estandarizados acompañados de herramientas de control de gestión.
- Las personas se encuentran gobernadas por los procedimientos y buscan ser acompañadas por líderes, coordinadores y organizadores eficientes.

**Orientada al Mercado:**

- A fines de 1960 comienzan a aparecer nuevos mercados competitivos que se convirtieron en nuevos desafíos para las distintas organizaciones. Es por esto por lo que autores como Oliver Williamson (1975) dejan de lado las culturas Jerárquicas para

demostrar que es posible aumentar la eficiencia de la empresa concentrándose en aspectos más externos y estables, es decir, saliendo al mercado.

- Cultura enfocada en relaciones externas con el fin de obtener mayores ventajas competitivas en el mercado. Busca generar fuertes vínculos con proveedores, contratistas y principalmente con los clientes. Internamente las organizaciones establecen el concepto de “ganadores” por sobre sus competidores.
- Los valores dominantes de esta cultura son la competitividad, productividad y resultados con el fin de lograr un fuerte posicionamiento en el mercado.

#### **Clan / Club / Comunidad**

- A principios de los 70's, numerosas investigaciones dieron a conocer las diferencias entre las culturas anteriormente expuestas que predominaban en organizaciones americanas y la cultura de Clan. El nacimiento de esta cultura comenzó luego de la Segunda Guerra Mundial, principalmente en Japón. A través de ella se pudo observar como con el simple hecho de compartir e intentar fomentar una cultura de propiedad de la organización hacia los empleados, podríamos obtener elevados resultados de calidad. Fueron estos valores los que permitieron a los japoneses poder recomponerse tanto a nivel país como organizacional luego de este hecho histórico.
- Es una cultura con cierta similitud a aquellas organizaciones de tipo familiar donde se comparten los valores y se establecen objetivos en común.
- Prima el trabajo en equipo donde los empleados cumplen un rol fundamental en la toma de decisiones. Es decir que existe un compromiso corporativo para darles participación en un ambiente donde los principales pilares son la lealtad y el compromiso.

#### **Adhocracia / Flexible / Orgánica**

- El cambio de la era industrial hacia la era de la información, nos llevó a que emerjan nuevas tendencias culturales. Este tipo de cultura flexible se encuentra en pleno periodo de desarrollo.
- Es una cultura cuyos principales pilares son la innovación y las nuevas ideas de cara al futuro. Prima la capacidad de rápida adaptación, flexibilidad y creatividad para alinearse rápidamente a nuevas tendencias generando nuevas oportunidades.
- No es fácil la implementación de un organigrama ya que su estructura es dinámica y se adapta en función de las necesidades demandadas por la organización.

## Trabajo de campo

La metodología de investigación consiste en aplicar la herramienta en dos etapas. En la primera etapa, el objetivo es identificar la cultura actual de la organización. En la segunda, se busca identificar la cultura que los miembros de la organización consideran que debería adoptar para que esta esté alineada con la estrategia del negocio en relación con su entorno competitivo. Para el diseño del trabajo de campo se seleccionó una muestra representativa de siete (7) empresas argentinas de diferentes sectores y tamaños –industriales, de servicios, grandes empresas y PyMEs- sobre las cuales se aplicó el instrumento a un grupo de personas de los denominados mandos medios. La decisión de aplicar el instrumento a esta franja responde a que la alta dirección suele estar sesgada en sus opiniones por el hecho que son los responsables de la definición de estrategias y políticas, y que con las franjas operativas se correría el riesgo de una interpretación errónea de los conceptos vertidos en el instrumento. Si se quisiera trabajar con estas franjas operativas deberíamos aplicar una metodología de entrevistas u observación participante que estarían fuera del alcance de este trabajo.

De esta manera, los encuestados completaron la primera etapa, y luego de una semana, a fin de no condicionar las respuestas, completaron la segunda.

La encuesta debe ser completada de una manera específica. Cada dimensión tiene cuatro proposiciones que la resumen y que el encuestado debe valorizar en qué proporción cada una de éstas representa a su organización, de manera tal que la suma de las cuatro sea el 100%.

Al completar este cuestionario, se obtiene un relevamiento de los supuestos fundamentales con los que opera la organización y los valores que la caracterizan. Por lo tanto, no hay respuestas correctas o erróneas, así como tampoco hay una cultura correcta o errónea.

## Resultados

Los resultados obtenidos del trabajo de campo se presentan en los siguientes 7 cuadros:

EMPRESA "A"																																	
1. Industria	Automotriz																																
2. Área	Logística – Abastecimiento																																
3. Descripción	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Principal negocio:</b> Distribución de autopartes a nivel nacional (Argentina).</li> <li>○ <b>Principales clientes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concesionario de Automóviles.</li> <li>- Casas de Repuestos.</li> </ul> </li> </ul>																																
4. Cultura Teórica	<p style="text-align: center;">Jerárquica - Orientada al Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Características combinadas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es necesario mantener fuertes vínculos con los agentes externos de la empresa para mantener elevados niveles de servicio hacia los clientes y a su vez nos tendremos que alinear con los procesos estrictos y correctamente estandarizados para poder lograr esto.</li> <li>- A través de esta combinación cultural y sus valores, podremos lograr la estabilidad que requiere este negocio.</li> </ul> </li> </ul>																																
5. Detalle del trabajo de campo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Tamaño de Muestra</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 empleados de cargos medios:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable de Almacén</li> <li>▪ Responsable de Gestión Relación Cliente</li> <li>▪ Responsable de Referenciamiento (Control de Stock / SKUs)</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>○ <b>Observaciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los encuestados comentaban que trabajaban como si fueran una familia.</li> <li>- Todos ellos trabajan físicamente en el mismo lugar y forman parte de un mismo flujo de información.</li> </ul> </li> </ul>																																
6. Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Tabla de Resultados:</b> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Cómo Es</th> <th>IMPACTO (%)</th> <th>Cómo Debería</th> <th>IMPACTO (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Clan</b></td> <td>585</td> <td style="background-color: #d9534f; color: white;"><b>32,50%</b></td> <td>450</td> <td>25,00%</td> </tr> <tr> <td><b>Adhocracia</b></td> <td>395</td> <td>21,94%</td> <td>485</td> <td>26,94%</td> </tr> <tr> <td><b>Orientada al Mercado</b></td> <td>480</td> <td>26,67%</td> <td>510</td> <td style="background-color: #f1c40f;"><b>28,33%</b></td> </tr> <tr> <td><b>Jerárquica</b></td> <td>340</td> <td>18,89%</td> <td>355</td> <td>19,72%</td> </tr> </tbody> </table> </li> <li>○ <b>Desvío Estándar:</b> <table border="1" style="width: 50%; margin-left: auto; margin-right: auto; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>Cómo Es</th> <th>Cómo Debería</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #d9534f; color: white;">2,87%</td> <td style="background-color: #f1c40f;">3,82%</td> </tr> </tbody> </table> </li> <li>○ <b>Gráfico de Resultados:</b> </li> </ul>					Cómo Es	IMPACTO (%)	Cómo Debería	IMPACTO (%)	<b>Clan</b>	585	<b>32,50%</b>	450	25,00%	<b>Adhocracia</b>	395	21,94%	485	26,94%	<b>Orientada al Mercado</b>	480	26,67%	510	<b>28,33%</b>	<b>Jerárquica</b>	340	18,89%	355	19,72%	Cómo Es	Cómo Debería	2,87%	3,82%
	Cómo Es	IMPACTO (%)	Cómo Debería	IMPACTO (%)																													
<b>Clan</b>	585	<b>32,50%</b>	450	25,00%																													
<b>Adhocracia</b>	395	21,94%	485	26,94%																													
<b>Orientada al Mercado</b>	480	26,67%	510	<b>28,33%</b>																													
<b>Jerárquica</b>	340	18,89%	355	19,72%																													
Cómo Es	Cómo Debería																																
2,87%	3,82%																																

<p>7. Evaluación de Resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se observa que la cultura predominante para esta empresa hoy en día es la de CLAN, lo cual se condice con lo percibido por los empleados que es la tendencia a una organización familiar.</li> <li>- En cuanto a los resultados de cómo debería ser, predomina la cultura ORIENTADA AL MERCADO. En segundo lugar, la cultura ADHOCRÁTICA, tal vez en busca de cambios y adaptación a nuevas tendencias que complementen la cultura de clan y generen así una innovación dentro del sector.</li> <li>- Al contrario de lo que se pensaba a priori, la cultura JERARQUÍCA es la menos predominante en ambas etapas.</li> </ul>
--	---

Cuadro 1. Resultados Empresa "A"

EMPRESA "B"																														
1. Industria	Automotriz																													
2. Área	Producción																													
3. Descripción	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Principal negocio:</b> Producción de Vehículos</li> <li>○ <b>Principales clientes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concesionarios de Automóviles</li> </ul> </li> </ul>																													
4. Cultura Teórica	<p style="text-align: center;">Jerárquica - Orientada al Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Características combinadas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La combinación cultural jerárquica con orientación al mercado es la que mejor se alinea al modelo de negocio en estudio. Sus valores tienen que vincularse con una estrategia que haga foco tanto en el contexto interno como externo de la empresa.</li> <li>- A su vez, mediante una cultura jerárquica donde priman los procesos estandarizados, podremos lograr la estabilidad correspondiente para cumplir con los planes de producción teniendo niveles mínimos de stock y logrando los objetivos.</li> </ul> </li> </ul>																													
5. Detalle del trabajo de campo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Tamaño de Muestra</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 empleados de cargos medios: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ing. Senior Frame (Chasis)</li> <li>▪ Ing. Senior en Mejora Continua</li> <li>▪ Supervisor Producción</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>○ <b>Observaciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En la estructura de la organización se asocia las tareas de Mejora Continua con el área de Recursos Humanos.</li> </ul> </li> </ul>																													
6. Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Tabla de Resultados:</b></li> </ul> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Cómo Es</th> <th>IMPACTO (%)</th> <th>Cómo Debería</th> <th>IMPACTO (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Clan</b></td> <td>505</td> <td>28,06%</td> <td>515</td> <td style="background-color: #c8e6c9;"><b>28,61%</b></td> </tr> <tr> <td><b>Adhocracia</b></td> <td>355</td> <td>19,72%</td> <td>445</td> <td>24,72%</td> </tr> <tr> <td><b>Orientada al Mercado</b></td> <td>405</td> <td>22,50%</td> <td>455</td> <td>25,28%</td> </tr> <tr> <td><b>Jerárquica</b></td> <td>535</td> <td style="background-color: #ffcdd2;"><b>29,72%</b></td> <td>385</td> <td>21,39%</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Desvío Estándar:</b></li> </ul> <table border="1" style="width: 50%; margin: 10px auto; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>Cómo Es</th> <th>Cómo Debería</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #ffcdd2;">7,31%</td> <td style="background-color: #ffcdd2;">8,59%</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Gráfico de Resultados:</b></li> </ul> <div style="text-align: center;"> <p><b>Clan</b></p> <p> <span style="color: red;">■</span> Como Es  <span style="color: orange;">■</span> Como Debería </p> </div>		Cómo Es	IMPACTO (%)	Cómo Debería	IMPACTO (%)	<b>Clan</b>	505	28,06%	515	<b>28,61%</b>	<b>Adhocracia</b>	355	19,72%	445	24,72%	<b>Orientada al Mercado</b>	405	22,50%	455	25,28%	<b>Jerárquica</b>	535	<b>29,72%</b>	385	21,39%	Cómo Es	Cómo Debería	7,31%	8,59%
	Cómo Es	IMPACTO (%)	Cómo Debería	IMPACTO (%)																										
<b>Clan</b>	505	28,06%	515	<b>28,61%</b>																										
<b>Adhocracia</b>	355	19,72%	445	24,72%																										
<b>Orientada al Mercado</b>	405	22,50%	455	25,28%																										
<b>Jerárquica</b>	535	<b>29,72%</b>	385	21,39%																										
Cómo Es	Cómo Debería																													
7,31%	8,59%																													
7. Evaluación de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La estructura jerárquica reflejada por la empresa se ve directamente vinculada con la rigurosa estandarización de procedimientos que se necesitan en áreas de producción.</li> <li>- La cultura de Clan se reafirma en ambas etapas y muestra el empoderamiento que la organización le da a sus empleados para la toma de decisión y aplicación de propuestas de mejora.</li> </ul>																													

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Para el Cómo debería, se busca reducir valores jerárquicos que pasen a ser tanto adhocráticos, obteniendo el beneficio de la innovación, como también valores orientados al mercado.</li><li>- Por último, se observa un desvío estándar superior a la media de los demás análisis, lo que indica una menor homogeneidad de los resultados, que puede ser producto de una etapa de cambio de cultura organizacional, o de la diversidad de puntos de vista con respecto a la cultura por la diferencia de las funciones de los cargos encuestados.</li></ul>
--	--

Cuadro 2. Resultados Empresa "B"



EMPRESA "D"																														
1. Industria	Servicios FinTech (Financial Technology)																													
2. Área	General																													
3. Descripción	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Principal negocio:</b> Brindar un servicio de información de gestión comercial y financiera a través de terminales electrónicas al sector comercial.</li> <li>○ <b>Principales clientes:</b> Comercios de retail.</li> </ul>																													
4. Cultura Teórica	<p>Clan - Adhocracia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Características combinadas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Una empresa con estos perfiles culturales busca principalmente ser una organización flexible sin dejar de lado los aspectos internos como externos.</li> <li>- A su vez, se caracteriza tanto por la importancia de los empleados como la de sus clientes.</li> </ul> </li> </ul>																													
5. Detalle del trabajo de campo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Tamaño de Muestra:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 empleados de cargos medios.</li> </ul> </li> <li>○ <b>Observaciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es una empresa de servicio con una estructura extremadamente horizontal.</li> <li>- Los empleados trabajan por proyectos y según lo demandado por los clientes.</li> </ul> </li> </ul>																													
6. Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Tabla de Resultados:</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Cómo Es</th> <th>IMPACTO (%)</th> <th>Cómo Debería</th> <th>IMPACTO (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Clan</b></td> <td>620</td> <td>34,44%</td> <td>555</td> <td>30,83%</td> </tr> <tr> <td><b>Adhocracia</b></td> <td>590</td> <td>32,78%</td> <td>620</td> <td>34,44%</td> </tr> <tr> <td><b>Orientada al Mercado</b></td> <td>305</td> <td>16,94%</td> <td>345</td> <td>19,17%</td> </tr> <tr> <td><b>Jerárquica</b></td> <td>285</td> <td>15,83%</td> <td>280</td> <td>15,56%</td> </tr> </tbody> </table> </li> <li>○ <b>Desvío Estándar:</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cómo Es</th> <th>Cómo Debería</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3,53%</td> <td>3,45%</td> </tr> </tbody> </table> </li> <li>○ <b>Gráfico de Resultados:</b> <p>Clan</p> <p>Jerárquica      Orientada al Mercado      Adhocracia</p> <p>Como Es      Como Debería</p> </li> </ul>		Cómo Es	IMPACTO (%)	Cómo Debería	IMPACTO (%)	<b>Clan</b>	620	34,44%	555	30,83%	<b>Adhocracia</b>	590	32,78%	620	34,44%	<b>Orientada al Mercado</b>	305	16,94%	345	19,17%	<b>Jerárquica</b>	285	15,83%	280	15,56%	Cómo Es	Cómo Debería	3,53%	3,45%
	Cómo Es	IMPACTO (%)	Cómo Debería	IMPACTO (%)																										
<b>Clan</b>	620	34,44%	555	30,83%																										
<b>Adhocracia</b>	590	32,78%	620	34,44%																										
<b>Orientada al Mercado</b>	305	16,94%	345	19,17%																										
<b>Jerárquica</b>	285	15,83%	280	15,56%																										
Cómo Es	Cómo Debería																													
3,53%	3,45%																													
7. Evaluación de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La cultura predominante para esta empresa hoy en día es un balance entre los perfiles de Clan y Adhocracia, lo cual se condice con en el hecho de ser una Pyme de servicios y de tecnología con una organización del tipo familiar.</li> <li>- El "Cómo Debería" refuerza el "Cómo Es", con la única salvedad que las personas entrevistadas tienden a una mayor flexibilidad reduciendo la familiaridad y potenciando la orientación al mercado y a los clientes.</li> <li>- Empresa joven que busca la cultura más moderna, en este caso la adhocrática.</li> </ul>																													

Cuadro 4. Empresa "D"

EMPRESA "E"																														
1. Industria	Automotriz																													
2. Área	Compras - Calidad																													
3. Descripción	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Principal negocio:</b> Producción de Vehículos</li> <li>○ <b>Principales clientes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concesionarios de Automóviles</li> </ul> </li> </ul>																													
4. Cultura Teórica	<p style="text-align: center;">Jerárquica - Orientada al Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Características combinadas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La combinación cultural jerárquica con orientación al mercado es la que mejor se alinea al modelo de negocio en estudio. Sus valores tienen que vincularse con una estrategia que haga foco tanto en el contexto interno como externo de la empresa.</li> <li>- Como empresa automotriz y en función del sector en estudio es claro que va a ser necesario la aplicación de procesos estrictos y estandarizados que generen una tendencia hacia lo jerárquico.</li> </ul> </li> </ul>																													
5. Detalle del trabajo de campo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Tamaño de Muestra</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 empleados de cargos medios. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable de Compras</li> <li>▪ Asistente Técnico Calidad</li> <li>▪ Asistente Técnico Calidad</li> <li>▪ Responsable de RRHH</li> <li>▪ Responsable de Ingeniería</li> <li>▪ Responsable de Proyectos</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>																													
6. Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Tabla de Resultados:</b> <table border="1" style="margin-left: 40px;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Cómo Es</th> <th>IMPACTO (%)</th> <th>Cómo Debería</th> <th>IMPACTO (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Clan</b></td> <td>840</td> <td>23,33%</td> <td>1210</td> <td>33,61%</td> </tr> <tr> <td><b>Adhocracia</b></td> <td>430</td> <td>11,94%</td> <td>1215</td> <td>33,75%</td> </tr> <tr> <td><b>Orientada al Mercado</b></td> <td>1345</td> <td>37,36%</td> <td>580</td> <td>16,11%</td> </tr> <tr> <td><b>Jerárquica</b></td> <td>985</td> <td>27,36%</td> <td>595</td> <td>16,53%</td> </tr> </tbody> </table> </li> <li>○ <b>Desvío Estándar:</b> <table border="1" style="margin-left: 40px;"> <thead> <tr> <th>Cómo Es</th> <th>Cómo Debería</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>13,09%</td> <td>9,72%</td> </tr> </tbody> </table> </li> <li>○ <b>Gráfico de Resultados:</b> </li> </ul>		Cómo Es	IMPACTO (%)	Cómo Debería	IMPACTO (%)	<b>Clan</b>	840	23,33%	1210	33,61%	<b>Adhocracia</b>	430	11,94%	1215	33,75%	<b>Orientada al Mercado</b>	1345	37,36%	580	16,11%	<b>Jerárquica</b>	985	27,36%	595	16,53%	Cómo Es	Cómo Debería	13,09%	9,72%
	Cómo Es	IMPACTO (%)	Cómo Debería	IMPACTO (%)																										
<b>Clan</b>	840	23,33%	1210	33,61%																										
<b>Adhocracia</b>	430	11,94%	1215	33,75%																										
<b>Orientada al Mercado</b>	1345	37,36%	580	16,11%																										
<b>Jerárquica</b>	985	27,36%	595	16,53%																										
Cómo Es	Cómo Debería																													
13,09%	9,72%																													

<p>7. Evaluación de Resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La cultura actual de la organización prioriza al cliente por sobre todas las cosas. Esto se observa por la fuerte tendencia a la orientación al mercado.</li> <li>- En el Cómo Debería requiere un cambio hacia una mayor flexibilización e innovación, y eso se logra perdiendo influencia en otro perfil cultural, en este caso en la orientación al mercado.</li> <li>- Se observa claramente cómo la cultura y la estrategia de la organización no están totalmente alineadas por la diferencia que vemos entre los resultados del cómo es y cómo debería. Habría que analizar la mejor manera de alinearlas.</li> <li>- Por otro lado, se observa también el mayor valor de desvío estándar de los análisis realizados que refleja perfiles muy marcados y diferentes entre los encuestados.</li> </ul>
------------------------------------	---

Cuadro 5. Resultados Empresa "E"

EMPRESA "F"																														
1. Industria	Consumo masivo. Servicios																													
2. Área	Logística – Administración - RRHH																													
3. Descripción	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Principal negocio:</b> Distribuidora de bebidas alcohólicas y servicio de barra para eventos</li> <li>○ <b>Tipo de negocio:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>B2B:</b> distribuidora a través de terceros y servicio de barra para todo tipo de empresa/organización</li> <li>2. <b>B2C:</b> servicio de barra para cliente final (ej.: casamiento)</li> </ol> </li> </ul>																													
4. Cultura Teórica	<p style="text-align: center;">Orientada al Mercado - Clan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Características combinadas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estos modelos de negocio buscan una cultura de tipo familiar, donde el compromiso y la lealtad son valores fundamentales para alcanzar los objetivos.</li> <li>- Se busca lograr una ventaja competitiva a través de fuertes vínculos con los proveedores y así satisfacer a los clientes.</li> </ul> </li> </ul>																													
5. Detalle del trabajo de campo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Tamaño de Muestra</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 empleados de cargos medios: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente de Operaciones y Logística</li> <li>▪ Jefe de Administración</li> <li>▪ Responsable de RRHH</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>○ <b>Metodología u observaciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es una empresa de una década que se encuentra en un proceso de cambio importante en cuanto a estructura interna y sistema.</li> </ul> </li> </ul>																													
6. Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Tabla de Resultados:</b> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Cómo Es</th> <th>IMPACTO (%)</th> <th>Cómo Debería</th> <th>IMPACTO (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Clan</b></td> <td>560</td> <td style="background-color: #d9534f;">46,67%</td> <td>290</td> <td>24,17%</td> </tr> <tr> <td><b>Adhocracia</b></td> <td>197</td> <td>16,42%</td> <td>278</td> <td>23,17%</td> </tr> <tr> <td><b>Orientada al Mercado</b></td> <td>158</td> <td>13,17%</td> <td>460</td> <td style="background-color: #f1c40f;">38,33%</td> </tr> <tr> <td><b>Jerárquica</b></td> <td>285</td> <td>23,75%</td> <td>172</td> <td>14,33%</td> </tr> </tbody> </table> </li> <li>○ <b>Desvío Estándar:</b> <table border="1" style="width: 50%; margin: 10px auto; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>Cómo Es</th> <th>Cómo Debería</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>6,19%</td> <td>6,01%</td> </tr> </tbody> </table> </li> <li>○ <b>Gráfico de Resultados:</b> <div style="text-align: center;"> <p style="text-align: center;"><b>Clan</b></p> <p style="text-align: center;">Jerárquica      Adhocracia      Orientada al Mercado</p> <p style="text-align: right;">- Como Es - Como Debería</p> </div> </li> </ul>		Cómo Es	IMPACTO (%)	Cómo Debería	IMPACTO (%)	<b>Clan</b>	560	46,67%	290	24,17%	<b>Adhocracia</b>	197	16,42%	278	23,17%	<b>Orientada al Mercado</b>	158	13,17%	460	38,33%	<b>Jerárquica</b>	285	23,75%	172	14,33%	Cómo Es	Cómo Debería	6,19%	6,01%
	Cómo Es	IMPACTO (%)	Cómo Debería	IMPACTO (%)																										
<b>Clan</b>	560	46,67%	290	24,17%																										
<b>Adhocracia</b>	197	16,42%	278	23,17%																										
<b>Orientada al Mercado</b>	158	13,17%	460	38,33%																										
<b>Jerárquica</b>	285	23,75%	172	14,33%																										
Cómo Es	Cómo Debería																													
6,19%	6,01%																													

7. Evaluación de Resultados	<ul style="list-style-type: none"><li>- Los resultados reflejan la etapa de grandes cambios en la que se encuentra la organización, ya que la cultura y la estrategia no están totalmente alineadas.</li><li>- Este proceso de cambio busca relajar ciertos valores predominantes de la cultura de clan para transformarlos en una cultura más innovadora, flexible y mayormente orientada al mercado.</li></ul>
-----------------------------	--

Cuadro 6. Resultados Empresa "F"

EMPRESA "G"																														
1. Industria	Servicios. Cuidado Personal																													
2. Área	Sucursales																													
3. Descripción	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Principal negocio:</b> Servicio de recuperación capilar.</li> <li>○ <b>Principales Clientes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personas</li> </ul> </li> </ul>																													
4. Cultura Teórica	<p>Orientada al Mercado - Clan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Características combinadas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por un lado, por tratarse de una empresa de servicios a un cliente final, debería estar muy pendiente del mercado y de lo externo.</li> <li>- Al mismo tiempo, la característica de sus orígenes como Pyme familiar, su tradición y trayectoria, tienden a hacernos pensar en una cultura de clan.</li> </ul> </li> </ul>																													
5. Detalle del trabajo de campo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Tamaño de Muestra</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 gerentes de distintas sucursales</li> </ul> </li> <li>○ <b>Metodología u observaciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa está transitando por diversos procesos de cambios: de metodologías de trabajo, innovación de productos e incluso de estilo de liderazgo.</li> </ul> </li> </ul>																													
6. Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Tabla de Resultados:</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Cómo Es</th> <th>IMPACTO (%)</th> <th>Cómo Debería</th> <th>IMPACTO (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Clan</b></td> <td>473</td> <td>26,28%</td> <td>576</td> <td>32,00%</td> </tr> <tr> <td><b>Adhocracia</b></td> <td>391</td> <td>21,72%</td> <td>606</td> <td>33,67%</td> </tr> <tr> <td><b>Orientada al Mercado</b></td> <td>536</td> <td>29,78%</td> <td>266</td> <td>14,78%</td> </tr> <tr> <td><b>Jerárquica</b></td> <td>400</td> <td>22,22%</td> <td>352</td> <td>19,56%</td> </tr> </tbody> </table> </li> <li>○ <b>Desvío Estándar:</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cómo Es</th> <th>Cómo Debería</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4,52%</td> <td>6,33%</td> </tr> </tbody> </table> </li> <li>○ <b>Gráfico de Resultados:</b> <p>Clan</p> <p>40%</p> <p>30%</p> <p>20%</p> <p>10%</p> <p>0%</p> <p>Jerárquica</p> <p>Adhocracia</p> <p>Orientada al Mercado</p> <p>Como Es</p> <p>Como Debería</p> </li> </ul>		Cómo Es	IMPACTO (%)	Cómo Debería	IMPACTO (%)	<b>Clan</b>	473	26,28%	576	32,00%	<b>Adhocracia</b>	391	21,72%	606	33,67%	<b>Orientada al Mercado</b>	536	29,78%	266	14,78%	<b>Jerárquica</b>	400	22,22%	352	19,56%	Cómo Es	Cómo Debería	4,52%	6,33%
	Cómo Es	IMPACTO (%)	Cómo Debería	IMPACTO (%)																										
<b>Clan</b>	473	26,28%	576	32,00%																										
<b>Adhocracia</b>	391	21,72%	606	33,67%																										
<b>Orientada al Mercado</b>	536	29,78%	266	14,78%																										
<b>Jerárquica</b>	400	22,22%	352	19,56%																										
Cómo Es	Cómo Debería																													
4,52%	6,33%																													
7. Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el "Cómo Es" vemos fuerte predominancia de la cultura ORIENTADA AL MERCADO con la de CLAN como supusimos en la cultura teórica.</li> </ul>																													

de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizando el “Cómo Debería” se deja en evidencia la etapa de transición por la que está pasando la organización, invirtiendo las culturas de mayor predominancia y la de menor predominancia con respecto al “Como Es”. Es decir, vemos la necesidad de la organización de potenciar más la innovación y la flexibilidad resaltando la ADHOCRACIA a costas principalmente de la ORIENTACIÓN AL MERCADO.</li> <li>- Por otro lado, la cultura de CLAN es reivindicada, mientras que la JERARQUICA es desconsiderada, dejando en evidencia el proceso de actualización cultural.</li> <li>- Se podría esperar que luego de la transición, la empresa se adapte nuevamente a la orientación al mercado.</li> </ul>
------------------	---

Cuadro 7. Resultados Empresa “G”

## Conclusiones del Trabajo de campo

Luego de los análisis realizados para cada empresa en el trabajo de campo, y de las conclusiones obtenidas sobre cada una de las organizaciones encuestadas, vamos a concluir tratando de establecer algunos patrones generales.

Procedemos a agrupar la muestra de empresas en dos grandes categorías:

- i. Empresas vinculadas a la industria y la producción de algún tipo de bienes.
- ii. Empresas de servicios que proveen una solución intangible para sus clientes.

En nuestro caso, esta categorización también coincide con la de las organizaciones según el tamaño de su estructura, ya que el grupo de industrias son grandes organizaciones, mientras que el grupo de servicio tiene estructuras del tipo Pyme.

A continuación, presentamos los resultados y las respectivas conclusiones:

### i. Grupo de grandes empresas industriales (A, B, C y E):

Encontramos una tendencia a que las culturas que se consideran más deseables son la combinación de tipo Adhocracia con la de tipo Clan, disminuyendo la jerarquía, los procedimientos y la estandarización. Asumimos que dichos cambios se deben a una tendencia de la sociedad y los negocios del siglo XXI en cuanto a la incorporación del conocimiento y al avance de la tecnología. Hoy en día, las empresas buscan lograr su ventaja competitiva mediante la mayor flexibilidad, la innovación, y la tecnología, disminuyendo la rigidez de los procedimientos estandarizados, e incorporando al personal a los procesos de toma de decisiones. La Figura 3 muestra el impacto de la cultura adhocrática en este primer grupo de empresas industriales.

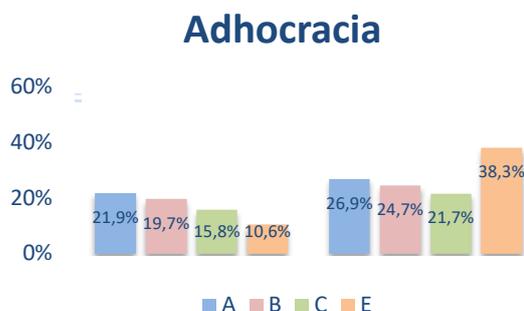


Figura 3. Porcentajes de Cultura Adhocrática (Izquierda: Cómo es – Derecha: Cómo debería)

### ii. Grupo de empresas de servicios (D, F y G):

En este grupo, observamos una tendencia a pasar de una cultura de Clan a una de tipo Adhocracia. Esto se debe a que son organizaciones que, en sus comienzos, tienden a generar una cultura familiar, sin demasiada jerarquía, de tipo paternalista; para luego, una vez asentados en el mercado, moverse hacia una cultura más acorde con su visión. Lo deseable es disminuir esta familiaridad del clan, y construir una cultura más orientada al mercado y de tipo adhocrática.

La Figura 4 muestra el impacto de la cultura adhocrática en este segundo grupo de empresas de servicios.

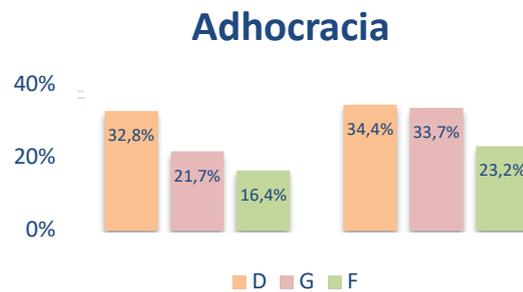


Figura 4. Porcentajes de Cultura Adhocrática (Izquierda: Cómo es – Derecha: Cómo debería)

Como conclusión general, observamos que las personas prefieren organizaciones en las que, sin perder la orientación al mercado, privilegien la flexibilidad, la innovación y el conocimiento, disminuyendo la rigidez de los procedimientos estandarizados jerárquicamente.

Finalmente, queremos destacar la importancia de la alineación de la cultura organizacional con la estrategia y con la demanda específica del sector de la empresa y cómo evidenciamos la necesidad de un trabajo de la dirección de las mismas enfocado en alinear el Cómo Es con el Cómo Debería. Esto llevaría no solo a la optimización del resultado sino también al bienestar y mejora del clima organizacional.

## Regeneración Cultural

## Motivos del Cambio

Realizar un cambio, sea pequeño o grande, de la cultura organizacional es muy difícil. No es una tarea fácil ni para los líderes ni para los integrantes de la organización. Es un acontecimiento que involucra a todas las partes de la organización y también a las externas. Lo que nos podemos preguntar es cuando o cuáles son los motivos que nos indican que debemos realizar un cambio cultural dentro de nuestra organización.

El motivo más perceptible a la vista es cuando la organización presenta una crisis, tiene un deficiente funcionamiento, o no cumple con la misión y/o con los objetivos. Por ejemplo, si una organización está enfocada a ser número uno del mercado en base a la calidad de los productos, pero una situación externa provoca que esta excelencia productiva genera elevados costos y perjudica la rentabilidad, quizás habría que cambiar el objetivo o la misión de la organización, buscando que sus productos sean primer nivel en el mercado, pero teniendo en cuenta los costos de producción. Si se define que estos inconvenientes se deben al mecanicismo de la organización y existe un conceso entre los integrantes, deberá encararse un programa de transformación cultural.

El segundo motivo, puede ser cuando se producen cambios en el entorno, es decir, la entrada de nuevos competidores, apertura de mercados, la globalización y la organización no se adapta a estos cambios, sino que sigue apegada a los valores y modos de conducción tradicionales. En este caso, es muy importante la opinión o presencia de consultores, porque sin ellos es muy difícil realizar algún cambio organizacional. El cambio puede durar varios años.

Otro caso posible podría ser cuando la organización crece demasiado rápido y, para continuar en crecimiento debe incorporar a varios empleados perdiendo la identidad inicial. Esta rápida incorporación, hace que se crean distintas subculturas, provocando problemas muy graves.

Por último, se debe realizar un cambio cultural cuando se carece de un plan estratégico, de una misión o visión.

Una vez que se define que es necesario realizar el cambio cultural, ¿existe un procedimiento que nos ayude a realizarlo? ¿Qué es lo que debemos cambiar?

## Check List para el Cambio

A la hora de realizar un cambio dentro de la organización, en primer lugar, lo que debemos hacer es **comprender lo que pasa**. Debemos diagnosticar la situación actual de la cultura organizacional, identificando y planteando sus problemas centrales. Luego, **construir una visión compartida** entre los miembros de la organización, principalmente entre los líderes. Una vez detallada la visión, hay que **diseñar las acciones necesarias para el cambio**. Este es uno de los puntos más importantes. Un mal diseño puede provocar graves

consecuencias o que el cambio no tenga éxito, llevando a la destrucción de la empresa. A continuación, se debe **comunicar, capacitar, socializar e interiorizar**. Es una de las tareas más difíciles de realizar, porque es complicado lograr una nueva adopción de valores, tanto por parte de los directivos como individuos, grupos y equipos. Todo el cambio debe ir acompañado de procesos, estructuras, equipamientos, modelos de gestión, sistema de recompensas, etc.

## Fases del Cambio

A continuación, se detallan cuales son las cuatro fases ideales que generalmente ocurren cuando hay un cambio cultural en una organización. Ideales, ya que obviamente no se cumplen en la totalidad de los casos, pero son un denominador común.

En primer lugar, tenemos la **disfuncionalidad cultural**, que se produce cuando el sistema de convicciones, creencias y presunciones básicas de la organización ya no le son útiles para operar. Dichas diferencias pueden llevar a decisiones erráticas, conflictos, estrategias inciertas, por lo que entonces la organización debe tender a cambiar sus valores culturales.

Luego, surge la **crisis y cuestionamiento del sistema cultural vigente**. Aquí, se cuestionan todas las creencias y las presunciones básicas de la organización. Esto genera conflicto, tirantez, disgregación en la organización y ruptura del paradigma cultural vigente.

En tercer lugar, la organización comienza con la **búsqueda del nuevo paradigma o modelo cultural**. En esta fase conviven las dos culturas organizacionales. En una parte porque la cultura cuestionada está muy interiorizada y por otro lado aún no están asumidos los nuevos valores culturales por todos los miembros de la organización.

Por último, la cuarta fase, hace referencia a la **institucionalización**. Aquí los nuevos valores culturales, creencias y presunciones básicas están interiorizadas.

Finalmente, sabemos que para todas estas fases va a existir una evolución en la cual los agentes que interactúan se irán adaptando a medida que el cambio transcurra.

## Evolución y Adaptación del Cambio

Podemos destacar seis elementos que mantienen y hacen que perdure el cambio cultural:

1. **El proceso de selección:** a la hora de reclutar, las agencias evalúan no solo el perfil de competencias para el puesto, sino que también la compatibilidad cultural y de valores entre el individuo y la organización. Se busca contratar a quienes mejor se adapten a la cultura organizacional. Lo importante es compartir los valores; lo demás puede aprenderse.

2. **El contrato psicológico:** se trata del vínculo que se establece, de manera explícita o no, entre el individuo y la organización, y que contempla las expectativas mutuas.
3. **Socialización e interiorización de la cultura organizacional:** es el proceso de inmersión a través de la cual el individuo incorpora a su sistema psíquico la cultura de la organización, ya sea de manera formal o informal, individual o colectiva. Se trata de lograr una mayor identificación del individuo con la misión, visión y cultura de la organización y un compromiso más fuerte hacia ellas.
4. **El liderazgo:** las acciones que llevan a cabo los líderes de la organización sirven como modelo para que los miembros sepan como desempeñarse en todos los niveles de la misma. La manera en que se comportan los altos directivos son un ejemplo y medio de aprendizaje. El liderazgo genera y modela la cultura organizacional, y es primordial para el mantenimiento y cambio de la misma.
5. **La estructura de roles:** son las pautas de comportamientos y actitudes que rigen la interacción con otros.
6. **Las normas:** todo sistema normativo formal rige la actuación de los miembros de la organización y pauta tanto las conductas deseadas y valoradas, que a veces son premiadas, como también las actitudes indeseables que suelen ser sancionadas. De nada vale capacitar o motivar a las personas y grupos intentando que migren hacia una nueva cultura organizacional si no se cambia el sistema normativo, pues de lo contrario las viejas prácticas culturales implícitas en el repacerán tarde o temprano. En este sentido el sistema de normas se comporta como un mecanismo conservador y reproductor de la cultura.

## Conclusiones

Comenzamos definiendo la Cultura Organizacional y mostramos como nace y se genera esta dentro de una organización. Pero a modo de conclusión y a través del trabajo de campo, nos dimos cuenta que el impacto de una cultura puede ser positivo o negativo. Sabiendo que a través de esta cultura se generan valores, formas en que interactúan las personas y hasta existe la posibilidad de subculturas por grupos de trabajo haciendo esta aun mas compleja, va a ser de vital importancia que la cultura se encuentre alineada con los objetivos y estrategias de la organización.

Nos encontramos a lo largo de esta investigación que no existen culturas ideales para una organización, pero si pudimos concluir, que pueden ser clasificables según tipologías y modelos de negocio. Es decir que va a haber tanto factores internos como externos de la organización que generarán una tendencia específica a un modelo cultural que mejor se adapte a la estructura, estrategias y objetivos en todo su conjunto.

En la mayoría de las empresas estudiadas nos encontramos que existen diferencias entre “Como Es” su cultura hoy en día y “Como Debería” ser. Es por este motivo que podemos concluir que existe la posibilidad del cambio pero que no será fácil ya que implica un trabajo en conjunto de los líderes que transmiten los ideales y una cierta concientización a nivel organizacional que llevaría un arduo tiempo de trabajo.

Es importante pensar en el futuro de las organizaciones del siglo XXI y saber que existe la posibilidad de una adaptación masiva de todas hacia modelos culturales mucho mas flexibles. Esta conclusión no solo se fundamenta por los resultados del trabajo de campo, en donde todas las empresas buscan aspectos adhocráticos, sino también por las nuevas tendencias culturales que observamos en las nuevas organizaciones donde priman estructuras horizontales y se busca desarrollar actividades laborales en ambientes comunes, cómodos y modernos. Podemos definir a estas como nuevas culturas que buscan la combinación del ocio con el negocio para incrementar la eficiencia y eficacia de la organización.

Finalmente, vemos como todos los aspectos de una organización se encuentran sumergidos en su propia cultura. Por este motivo debemos saber que es una excelente variable que, si tenemos la capacidad de diagnosticar y manipular rápidamente en caso de crisis, podremos lograr dentro de cualquier organización los resultados deseados. Sería utópico hablar de una cultura organizacional perfectamente alineada con la estrategia y objetivos, pero para no perder el eje, deberíamos estar en búsqueda permanente de la misma.

## Referencias

- Franklin Fincowsky, Enrique B.; Krieger, Mario. (2011) *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. México. Pearson Educación
- Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E. (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. San Francisco. Jossey-Bass. A Wiley Imprint

## Modelo OCAI - Encuesta Cultura Organizacional

<b>1.</b>	<b>Características Dominantes</b>	Puntaje
a	La organización permite el desarrollo personal. El ámbito de trabajo es familiar y relajado. Se comparten temas personales.	
b	La organización es considerada como un lugar dinámico e innovador. Las personas apuntan a la excelencia y están dispuestas a tomar riesgos.	
c	La organización está muy orientada a los resultados. Las personas se preocupan por completar las tareas, son muy competitivas y están orientadas a lograr los objetivos.	
d	La organización es muy estructurada y controlada. Las actividades se desarrollan de acuerdo a procedimientos estándares estrictamente formalizados.	
	<b>Total</b>	
<b>2.</b>	<b>Liderazgo Organizacional</b>	Puntaje
a	El liderazgo se entiende como una actividad fuertemente orientada a resultados, basado en el sentido común.	
b	El liderazgo se entiende como una actividad facilitadora del trabajo.	
c	El liderazgo se entiende como una actividad de coordinación, estructuración y que prioriza la eficiencia.	
d	El liderazgo se entiende como una actividad motivadora, que fomenta la innovación, el emprendedurismo y la toma de riesgos.	
	<b>Total</b>	
<b>3.</b>	<b>Estilo de Gestión</b>	Puntaje
a	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por favorecer la iniciativa individual y el desarrollo de la innovación.	
b	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la alta competitividad y está fuertemente orientado a resultados.	
c	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la estabilidad laboral y la previsibilidad.	
d	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo y la participación.	
	<b>Total</b>	
<b>4.</b>	<b>Factores de integración</b>	Puntaje
a	El factor de integración de la organización es la formalización de normas y políticas. El lema es <i>"lo importante es el orden"</i> .	
b	El factor de integración de la organización es la lealtad y la confianza. El lema es <i>"ponete la camiseta"</i> .	
c	El factor de integración de la organización es el logro de los objetivos. El lema es <i>"ganadores siempre"</i> .	
d	El factor de integración de la organización es el liderazgo, la innovación y el desarrollo. El lema es <i>"estar en la cresta de la ola"</i> .	
	<b>Total</b>	
<b>5.</b>	<b>Énfasis estratégico</b>	Puntaje
a	La organización hace énfasis en el desarrollo del capital humano y la confianza. La participación y la opinión son valores predominantes.	

b	La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. La eficiencia y el control de gestión son valores predominantes.	
c	La organización hace énfasis en incorporar nuevos recursos y crear nuevos desafíos. La generación de oportunidades es el valor predominante.	
d	La organización hace énfasis en acciones competitivas y el logro de objetivos. Ganar participación en el mercado es el valor predominante.	
<b>Total</b>		
<b>6.</b>	<b>Criterios de éxitos</b>	<b>Puntaje</b>
a	La organización define su éxito en base a la eficiencia, los bajos costos y la estabilidad en la programación.	
b	La organización define su éxito en base a incrementar su participación en el mercado superando a la competencia.	
c	La organización define su éxito en base al desarrollo del capital humano, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.	
d	La organización define su éxito en base a desarrollar productos únicos e innovadores.	
<b>Total</b>		

#### Modelo OCAI - Grilla para procesar las respuestas de la Encuesta OCAI

Tipo de Cultura	Dimensión	Respuesta
Clan/ Club/ Comunidad	1	a
	2	b
	3	d
	4	b
	5	a
	6	c
Adhocracia/ Flexible/ Orgánica	1	b
	2	d
	3	a
	4	d
	5	c
	6	d
Orientada al Mercado	1	c
	2	a
	3	b
	4	c
	5	d
	6	b
Jerárquica/ Burocrática	1	d
	2	c
	3	c
	4	a
	5	b
	6	a