



Facultad de Ciencias Económicas

Sede Rosario

Carrera: Licenciatura en Administración.

Trabajo Final de Carrera Título:

Recorrido histórico por el concepto de
“Cultura Organizacional”

Discusión teórica para la obtención del título de Licenciada en Administración.

Alumno: Di Marco Ana Clara

Tutor Metodológico: Prof. Gabriela Belluco

DICIEMBRE 2023

ÍNDICE

1-Introducción	3
2-Planteamiento del problema	4
3-Objetivos	5
3.1 General.....	5
3.2 Específicos.....	5
4-Justificación	6
5-Metodología	7
6-Marco teórico y análisis crítico	8
6-1 Bases teóricas y análisis crítico	
6.1.1 Origen de la Cultura Organizacional.....	8
6.2 Modelos de la Cultura Organizacional.....	13
6.2.1 Modelo de Valores de Competencia de Cameron y Quinn.....	13
6.2.2 Modelo de Schein.....	15
6.2.3 Modelo tridimensional de la cultura.....	17
6.2.4 Modelo de Denison.....	18
6.2.5 El modelo desarrollado por O'Reilly, Caldwell y Chadman.....	20
6.2.6 El modelo de Hofstede.....	21
6.3 Elementos comunes, divergencias y cambios significativos en la propuesta de los autores analizados.....	25
6.4 Análisis crítico sobre la importancia de la cultura de las organizaciones, sus impactos en el desempeño del capital humano, la adaptabilidad y la cohesión de los equipos, así como su relevancia para el éxito empresarial.....	28
7-Revision de casos con cultura organizacional exitosa	30
Conclusión.....	36
Bibliografía.....	38

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo consiste en una revisión bibliográfica elaborada con el propósito de obtener el título de licenciatura en Administración.

La temática seleccionada es la cultura organizacional debido a su importancia para el bienestar y la consolidación empresarial. A pesar de ser un elemento invisible y tener efectos intangibles en el comportamiento organizacional, muchas empresas subestiman su gestión, y otras la dejan emerger de forma espontánea.

El trabajo se divide en cuatro capítulos. El primero aborda la problematización del tema seleccionado, los objetivos y la justificación de la elección. El segundo capítulo presenta brevemente los aspectos metodológicos que servirán como marco para el desarrollo del trabajo. En el tercer capítulo, se realiza una discusión teórica basada en la revisión de autores destacados en el ámbito de la administración en relación con la cultura organizacional. También en este capítulo hay un análisis crítico realizado por la autora de este trabajo, donde se posiciona sobre la evolución del concepto de cultura organizacional y su relevancia para la tríada del modelo de negocios.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La cultura organizacional, en términos generales, es un factor fundamental en todas las organizaciones. Es importante analizar el tratamiento que se le ha dado a este concepto dentro de las mismas, ya que la cultura está presente aunque no siempre se gestione de manera consciente. Además, la cultura organizacional consta de múltiples elementos, muchos de los cuales son difíciles de medir de manera precisa debido a su naturaleza cualitativa. Es importante destacar que los modelos empresariales han evolucionado a lo largo del tiempo, lo que ha generado cambios en la cultura organizacional. Por otro lado, es relevante tener en cuenta que cualquier aspecto relacionado con el comportamiento humano tiene una conexión directa y una explicación en la cultura organizacional.

A través de la historia, el concepto de cultura organizacional ha tenido un recorrido que ha dejado como resultado mejores caracterizaciones de empresas, sin embargo, es importante continuar adaptando las herramientas y el conocimiento a las nuevas necesidades y nuevos contextos, ya que la cultura organizacional debe transformarse cuando sea necesario e ir a la par de nuevos talentos, tecnologías y formas de trabajo en pro del desarrollo integral de las organizaciones.

Comprender la cultura organizacional y el abordaje que ha tenido, según diversos autores, permite comparar y determinar los métodos más apropiados para su medición y también sienta las bases para generar herramientas más eficaces y aplicables en todo tipo de organización, por lo que se debe seguir trabajando en su análisis y en la relación que tiene con otros constructos y elementos que puedan afectar al comportamiento de la organización y al cumplimiento de los objetivos organizacionales, tales como: mejoramiento continuo, productividad, competitividad, entre otros. Al realizar este análisis y conocer los efectos de estas variables, se pueden proponer nuevas estrategias para la definición y medición de la cultura organización con base en estos hallazgos.

En este sentido y según todo lo expuesto anteriormente, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles han sido los aportes al concepto de cultura organizacional en los últimos 70 años?

OBJETIVOS

General:

Analizar la evolución del concepto de cultura organizacional, considerando los principales aportes realizados desde la década de los 50 a la actualidad.

Objetivos específicos:

- Investigar la cultura organizacional de Cameron y Quinn, Schein, Denison, Payne, O'Reilly, Caldwell y Chadman, Hofstede, considerados como líderes destacados en el estudio de este elemento, con el objetivo de comprender sus enfoques fundamentales y contribuciones.
- Analizar los elementos comunes, las divergencias y los cambios significativos en la cultura organizacional, a partir de lo planteado por los distintos autores ya mencionados, con el fin de identificar tendencias y evoluciones en este campo.
- Realizar un análisis crítico que resalte la importancia de la cultura en las organizaciones, sus impactos en el desempeño del capital humano, la adaptabilidad y la cohesión de los equipos, y su relevancia para el éxito empresarial.

JUSTIFICACION

Este trabajo sobre la evolución de la cultura organizacional es de gran importancia en el campo de las ciencias administrativas por varias razones:

1. Comprender el cambio: La cultura organizacional es un elemento clave en cualquier empresa y su evolución a lo largo del tiempo tiene un impacto significativo en cómo se gestionan y se toman decisiones. Al estudiar cómo ha cambiado la cultura organizacional, podemos entender mejor los desafíos y oportunidades que enfrentan las organizaciones en la actualidad.

2. Mejorar el liderazgo: Los líderes desempeñan un papel crucial en la creación y el mantenimiento de una cultura organizacional efectiva. Al investigar la evolución de la cultura, podemos aprender de los errores y éxitos del pasado, lo que nos permite desarrollar líderes más capaces de gestionar y adaptarse a los cambios culturales en sus organizaciones.

3. Aumentar la competitividad: En un mundo empresarial cada vez más globalizado y dinámico, la capacidad de adaptarse rápidamente es vital para la supervivencia y el éxito de una empresa. Al comprender cómo evoluciona la cultura organizacional, se pueden identificar tendencias y prácticas que permitan a las organizaciones mantenerse a la vanguardia y ser más competitivas en su industria.

4. Promover la colaboración y la cohesión: La cultura organizacional juega un papel fundamental en la forma en que los empleados interactúan y se relacionan entre sí. Una cultura positiva y bien definida puede fomentar la colaboración, la confianza y la cohesión dentro de una organización. Al estudiar cómo ha evolucionado la cultura organizacional, podemos identificar estrategias para promover relaciones saludables y productivas entre los miembros de una organización.

5. Impulsar la innovación y el cambio: La cultura organizacional influye en la mentalidad de los empleados y en su disposición para asumir riesgos e innovar. Al comprender cómo ha evolucionado la cultura organizacional, podemos identificar prácticas y enfoques que fomenten la creatividad y la adaptabilidad, facilitando así la capacidad de una organización para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades emergentes.

Es un tema prolífico en información y en importancia, ya que si está bien marcada esta cultura muestra el camino para el cumplimiento de los objetivos de toda organización, generando así un clima de apoyo entre los integrantes donde los empleados se sienten valorados, respetados y apoyados tanto por sus superiores como por sus pares.

Predomina la comunicación abierta, la confianza y un ambiente positivo de trabajo.

En resumen, este trabajo sobre la evolución de la cultura organizacional es importante en el campo de las ciencias administrativas porque nos ayuda a comprender y mejorar cómo se gestionan las organizaciones, aumentar su competitividad, promover la colaboración y la cohesión, impulsar la innovación y el cambio, y en última instancia, contribuir al éxito y la sostenibilidad empresarial.

METODOLOGÍA

El enfoque empleado para esta investigación es del tipo analítico, puesto que en una investigación de este tipo, se requiere del pensamiento crítico y de la evaluación de los datos y la información pertinentes para el desarrollo de la investigación, con el fin de establecer las relaciones entre variables. La investigación analítica se lleva a cabo con el fin de descubrir información que pueda servir de apoyo a nuevas investigaciones para validar hallazgos o para generar nuevos puntos de vista sobre la temática (Ortega, 2023), como es el caso de esta investigación donde se busca comprender la evolución del concepto de cultura organizacional, con base en teorías de diversos autores.

Además, se utilizará un diseño documental, que permitirá recopilar y analizar información existente en formato escrito, como bases de datos, artículos de revistas científicas, libros y otras fuentes secundarias. Este enfoque se considera apropiado porque posibilita el acceso a una amplia gama de conocimientos previos y establece una base sólida para el análisis y la redacción del trabajo, además es compatible con la modalidad seleccionada para la elaboración del trabajo final.

El método de manejo de la información seguirá los siguientes pasos:

En primer lugar, se realizará una exhaustiva búsqueda en bases de datos y libros pertinentes con el fin de recopilar información relevante y actualizada sobre el tema de investigación, es decir, la cultura de la organización. Estas fuentes proporcionarán una base sólida para el análisis y la comprensión del tema. Además, se llevará a cabo una lectura minuciosa y crítica de cada fuente para comprender su contenido, evaluar su calidad y relevancia.

Una vez recopilada la información, se clasificará en categorías o temas específicos para facilitar el análisis posterior. Este proceso permitirá identificar patrones, tendencias y relaciones significativas relacionadas con la cultura de la organización. Asimismo, se utilizarán herramientas y técnicas apropiadas para interpretar los datos y desarrollar conclusiones sólidas.

Finalmente, se realizará un análisis crítico basado en la revisión teórica previa. Así, se logrará presentar, de manera rigurosa y clara, una comprensión profunda del tema de investigación: la cultura organizacional.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Origen de la Cultura Organizacional

El concepto de cultura organizacional ha adquirido una gran importancia dentro de las organizaciones, ya que influye en la productividad laboral. Varios autores han estudiado este tema y a continuación se presentarán las perspectivas más importantes de las ciencias sociales en orden cronológico.

Inicialmente, el concepto de cultura organizacional se desarrolló a partir de los aportes de la Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración. Esta escuela llevó a cabo una serie de experimentos en la fábrica Hawthorne de Western Electric en Chicago, entre 1927 y 1932. El grupo de investigadores, que incluía a Elton Mayo, investigó los efectos que las características físicas del ambiente de trabajo tenían en la productividad de los trabajadores.

Durante estos experimentos, se realizaron cambios en la iluminación del espacio de trabajo, aumentos salariales, diferentes períodos de descanso y reducción de la jornada laboral. Los resultados concluyeron que la conducta y los sentimientos de los trabajadores afectan significativamente su comportamiento individual, que las normas del grupo influyen en la productividad individual y que el dinero es un factor menos relevante para determinar la productividad.

Estas conclusiones enfatizaron la importancia del factor humano en el funcionamiento de las organizaciones y en el logro de sus metas.

Es importante destacar que en 1979, el concepto de cultura organizacional fue desarrollado por Pettigrew, quien lo describió como "el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados que opera para un grupo específico en un momento determinado" (Pettigrew, 570-581). Esta definición resalta la importancia de los valores y significados compartidos dentro de una organización, los cuales influyen en el comportamiento y las decisiones de sus miembros. Desde entonces, esta perspectiva ha sido ampliamente reconocida y ha contribuido a la comprensión y estudio de la cultura organizacional.

El enfoque de los significados condujo al desarrollo de lo que se conoce como "simbolismo organizacional", que sostiene que un análisis de los símbolos y su uso proporcionarán una comprensión integral de todos los aspectos de un sistema. De esta manera, se considera que se puede estudiar más a fondo la cultura organizacional al revelar de manera profunda los diversos aspectos de una organización (Dandridge and Mitroff). Este enfoque busca desentrañar el significado simbólico detrás de los rituales, artefactos, lenguaje y prácticas organizativas, ya que se cree que estos elementos simbólicos son fundamentales para comprender la cultura y la identidad de una organización. Al analizar e interpretar estos símbolos, se obtiene una visión más completa y enriquecedora de la cultura organizacional en su totalidad.

Posteriormente, Schwartz y Davis afirmaron que la cultura organizacional es "un patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización. Estas creencias y expectativas generan normas que ejercen una fuerte influencia en el comportamiento de individuos y grupos dentro de la organización" (Schwartz & Davis).

Esta afirmación fue ampliada en 1986 por Barney, quien añadió que la cultura organizacional puede convertirse en una ventaja competitiva. Esto implica que una cultura sólida y bien alineada con los objetivos y valores de la organización puede contribuir a su éxito y diferenciación en el mercado. En consecuencia, se reconoce el valor estratégico de la cultura organizacional y su capacidad para influir en el desempeño y la efectividad de una organización.

No obstante, en 1983, Schein proporcionó una definición de cultura organizacional que ha sido ampliamente difundida y aceptada en los estudios sobre el tema. Según Schein, la cultura organizacional es "el patrón de supuestos básicos que un grupo determinado ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver problemas de adaptación externa e integración interna. Estos supuestos han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y, por lo tanto, se transmiten a los nuevos miembros del grupo como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con dichos problemas" (Schein). En otras palabras, la cultura organizacional se forma a partir de las interacciones y las personas que colaboran entre sí para lograr objetivos en su entorno. Esta definición pone énfasis en la importancia de los supuestos compartidos y los procesos de aprendizaje dentro de una organización, destacando así la influencia de la cultura en el comportamiento y las prácticas de sus miembros.

Además, en el mismo año 1983, Martín y Siehl explicaron que la cultura de una organización puede experimentar cambios tanto de manera espontánea como intencionada por parte de la gerencia. Estos cambios pueden ser influenciados por subculturas dentro de la organización que pueden ayudar a reforzar la cultura principal. Por otro lado, Wilkins describe la cultura como el comportamiento habitual de las personas y su forma de ver el mundo a través de historias, lenguaje y costumbres. A partir de diversos análisis, se concluye que la cultura organizacional es difícil de cambiar. Estas perspectivas resaltan la dinámica y la resistencia al cambio que puede existir en la cultura organizacional, así como la influencia de diferentes subgrupos dentro de una organización en su configuración cultural.

En 1996, Denison respaldó los planteamientos anteriores y también agregó que "el significado se establece a través de la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo". Esta perspectiva destaca que el significado y la cultura organizacional se forman a través de la interacción y socialización de diversos grupos que se encuentran en el entorno laboral. Estos grupos identificados pueden incluir equipos de trabajo, departamentos, niveles jerárquicos y otras unidades organizativas. Cada uno de estos grupos aporta sus propias perspectivas, valores y normas, que se fusionan y dan forma al significado compartido dentro de la organización. De esta manera, se reconoce la importancia de la interacción entre diferentes grupos y su influencia en la configuración de la cultura organizacional.

Considerando las diferencias, similitudes y la integración de los enfoques de diferentes autores, en el 2022, Martín sostiene que las manifestaciones culturales generan patrones de significado que pueden mantener a la organización en armonía, desencadenar conflictos entre grupos e incluso generar relaciones de contradicción. Esta perspectiva destaca que la cultura organizacional no es estática, sino que está en constante evolución y puede manifestarse de diferentes maneras dentro de la organización. Los patrones de significado que surgen de la cultura pueden influir en la forma en que los miembros de la organización interactúan, toman decisiones y se relacionan entre sí.

Es importante reconocer que la cultura organizacional puede ser un factor tanto de cohesión como de tensión dentro de una organización, y que su comprensión y gestión adecuadas son fundamentales para el éxito y la efectividad de la misma.

En el siglo XXI, han surgido nuevas perspectivas sobre la cultura organizacional que reconocen la identidad y el discurso como elementos fundamentales. En este sentido, Soria Romo señala que la cultura organizacional es un factor importante para impulsar la competitividad y productividad de una empresa. Según esta perspectiva, las capacidades intelectuales, el trabajo en equipo y el intercambio de ideas entre los grupos no solo facilitan la realización de las actividades de la empresa, sino que también generan un clima de compañerismo que favorece el nivel de producción. En otras palabras, se reconoce que una cultura organizacional sólida, que promueva la identidad y el discurso compartidos, puede tener un impacto positivo en el rendimiento y el éxito de la organización.

Por otro lado, las investigaciones recopiladas por la Revista de Psicología Aplicada (Journal of Applied Psychology) durante el período comprendido entre 2010 y 2014 se han centrado en el estudio del simbolismo y los mecanismos de las organizaciones, así como en los procesos de socialización y aculturación (Schneider et al.). Estas investigaciones han profundizado en la comprensión de cómo los símbolos, rituales y prácticas organizativas influyen en la construcción y mantenimiento de la cultura organizacional. Asimismo, se han examinado los procesos de socialización, que incluyen la transmisión de los valores y normas culturales a los nuevos miembros de la organización, así como los procesos de aculturación, que se refieren a la adaptación y asimilación de los individuos a la cultura organizacional existente. Estos estudios destacan la importancia de comprender cómo los aspectos simbólicos y los procesos de socialización y aculturación contribuyen a la formación y desarrollo de la cultura organizacional.

A continuación, se presentará un cuadro con las definiciones de los autores anteriormente mencionados con el objetivo de facilitar su lectura y su comprensión a lo largo de la historia, así como también el avance del concepto de manera cronológica y las disciplinas que han abordado la temática:

Autor	Año	Disciplina	Definición cultura organizacional
Elton Mayo	1932	Administración	Influencia de la conducta y los sentimientos en el <i>comportamiento</i> individual, la importancia de las normas del grupo y la insignificancia del dinero en la productividad.
Pettigrew	1979	Ciencias Sociales	"El sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado".
Schwartz & Davis	1986	Psicología Organizacional	"Patrón de creencias y expectativas compartidas que producen normas que influyen en el comportamiento de los individuos y grupos en la organización".
Barney	1986	Gestión	"Posibilidad de convertir la cultura

		Estratégica	organizacional en una ventaja competitiva”
Schein	1983	Psicología Organizacional	"Patrón de supuestos básicos inventados, descubiertos o desarrollados en el proceso de resolver problemas de adaptación externa e integración interna".
Martín & Siehl	1983	Ciencias Sociales	"La cultura organizacional puede cambiar espontáneamente, ser modificada intencionalmente por la gerencia o influenciada por subculturas".
Wilkins	1983	Administración	"Comportamiento acostumbrado de las personas y su forma de ver el mundo"(historias, lenguaje y costumbres).
Denison	1996	Gestión y organizaciones	"El significado es establecido por la socialización de varios grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo"
Martin	2022	Gestión y Organizaciones	"Las manifestaciones culturales generan patrones de significado que pueden mantener a la organización en armonía, generar conflictos entre grupos y hasta relaciones de contradicción"
Schneider et al.	2010-2014	Psicología Aplicada	"Estudio del simbolismo y mecanismos organizativos, así como los procesos de socialización y aculturación en las organizaciones".

Fuente: creación propia.

Cuadro 1: Avance teórico del concepto Cultura Organizacional.

Schneider et al (2017) indica que cada modelo presenta diferencias destacarles. Así, el autor menciona que el modelo denominado o enfocado en la administración es aquel que se enfoca en la importancia de las normas y el dinero como factor motivacional. El modelo de las ciencias sociales se concentra más en el funcionamiento de grupo como factor determinante del éxito. El autor continúa haciendo alusión al esquema de la psicología organizacional que parte de los patrones y creencias compartidas explícitas o implícitas y cómo esto afecta a la organización en su conjunto y a los integrantes de las mismas. La gestión estratégica se basa en la ventaja competitiva como factor determinante, mientras que la gestión de las relaciones implica pensar en la sociabilización y comunicación de los grupos entre si. Finalmente el autor refiere a la psicología aplicada como aquella que considera el valor simbólico de lo que confiere a la organización.

El cuadro 1 revela que el concepto de cultura organizacional no posee una definición fija, sino que es un constructo social sujeto a interpretaciones en el contexto de normas, expectativas, valores, creencias, mitos y estilos de liderazgo. Estos elementos están en

constante evolución y cambio, lo que dificulta la construcción de una definición uniforme y homogénea.

En este sentido, se puede inferir que la cultura organizacional es dinámica y está sujeta a la influencia de diversos factores. La dirección y la identidad de cada miembro de la organización desempeñan un papel importante en la configuración de la cultura. Además, el contexto social, económico y político en el que opera la organización también ejerce su influencia. Estos elementos en constante cambio y la interacción entre ellos contribuyen a que la cultura organizacional evolucione y se adapte a nuevas circunstancias.

Al respecto, Segredo Pérez et al. añade: "Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural y están destinadas a existir en un mundo de cambio constante, tanto en lo social, económico y tecnológico, o, por el contrario, a encerrarse en los límites de sus estructuras formales. En ambos casos, esta realidad cultural refleja un conjunto de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional". A partir de esto, se puede analizar que la cultura organizacional se puede dividir en tres niveles:

- Nivel observable, abarca aspectos tangibles y visibles de la cultura organizacional, como el lenguaje utilizado, las normas establecidas, los patrones de conducta observados, las costumbres arraigadas, las prácticas laborales adoptadas, los espacios físicos utilizados, entre otros elementos visibles.
- Nivel apreciativo, implica la interpretación y justificación de los elementos observables de la cultura organizacional. Este nivel incluye las ideologías compartidas, las expectativas mutuas y las perspectivas colectivas que dan sentido y significado a los productos y comportamientos observables.
- Nivel constituido por creencias básicas, representa las creencias fundamentales, los valores arraigados y los supuestos subyacentes que sustentan la cultura organizacional. Estas creencias básicas son los cimientos sobre los cuales se construye la cultura y moldean la manera en que los miembros de la organización perciben, piensan y actúan en relación con los desafíos y situaciones.

Estos tres niveles se entrelazan y se influyen mutuamente, conformando la cultura organizacional en su totalidad. En consecuencia, se puede afirmar que los miembros de una organización comparten prácticas que surgen de una construcción social mediada por la interpretación de diversos símbolos, dando lugar a lo que se conoce como cultura organizacional. Estos símbolos son moldeados por normas establecidas, estilos de liderazgo, creencias y expectativas, los cuales son internalizados por los miembros y se reflejan en su comportamiento diario.

1.2 Modelos de la Cultura Organizacional

Como se ha podido observar en el primer capítulo, la definición del concepto de cultura organizacional no es unánime. No obstante, existen diferentes modelos que se han desarrollado para comprender y estudiar este fenómeno. A continuación, se presentarán algunos de estos modelos:

1.2.1 Modelo de Valores de Competencia de Cameron y Quinn

El Modelo de Valores en Competencia, desarrollado por Kim S. Cameron y Robert E. Quinn, se creó inicialmente para evaluar la efectividad organizacional. Sin embargo, se ha aplicado en varios estudios relacionados con la cultura empresarial, el cambio, la comunicación, la ética, la administración de sistemas de información, el liderazgo y la gestión de recursos humanos, entre otros aspectos corporativos (Ojeda Hidalgo et al. 17-38).

Además de estos usos, el modelo también resulta útil para identificar los enfoques principales en el diseño organizacional, las etapas del ciclo de vida del desarrollo, la calidad, las teorías de la efectividad, los roles de liderazgo y los roles de los administradores de recursos humanos, así como las habilidades necesarias para desempeñarlos (Cameron and Quinn). Es importante destacar que el modelo se desarrolló a partir de investigaciones sobre los principales indicadores de organizaciones eficientes.

Cameron y Quinn plantean preguntas clave sobre la efectividad organizacional: ¿Cómo determinarla? ¿Qué factores la definen? ¿Qué indicadores se consideran? En 1972, Campbell y sus colegas crearon una lista de 39 indicadores. Luego, Quinn y Rohrbaugh identificaron patrones y agruparon los indicadores en cuatro categorías principales mediante un análisis estadístico de los cuales se identificaron dos dimensiones principales que permitieron agruparlos en cuatro categorías fundamentales (Ojeda Hidalgo et al. 17-38):

- La primera dimensión establece dos enfoques de efectividad: flexibilidad y estabilidad. Nike y Microsoft representan la flexibilidad, adaptándose y siendo orgánicas, mientras que ciertas universidades y gobiernos representan la estabilidad, manteniendo una estructura predecible (Cameron and Quinn).
- La segunda dimensión establece dos enfoques de efectividad: orientación interna y orientación externa. IBM y Hewlett Packard representan la orientación interna, enfocándose en la armonía interna y su estilo distintivo. Toyota y Honda representan la orientación externa, interactuando y compitiendo con su entorno local (Cameron and Quinn).

Al combinar estas dos dimensiones, se forman cuatro cuadrantes que representan conjuntos distintos de indicadores de la efectividad organizacional.

El gráfico 1 ilustra la relación entre estas dos dimensiones.

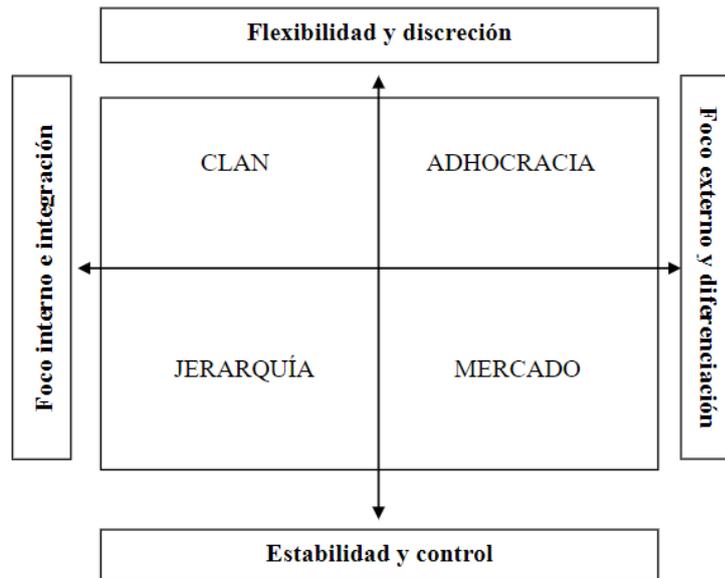


Gráfico 1: Modelo de los Valores de Competencia

Según (Cameron and Quinn), estos indicadores de efectividad reflejan lo que las personas valoran en términos del rendimiento de una organización, así como lo que se considera bueno, correcto y apropiado. En otras palabras, las cuatro categorías de criterios definen los valores principales sobre los cuales se basan los juicios acerca de las organizaciones.

Ahora bien, cada cuadrante representa una serie de supuestos, orientaciones y valores que forman parte de la cultura organizacional:

- La cultura jerárquica: se fundamenta en la autoridad fuerte y racional propuesta por Max Weber para coordinar las actividades organizativas. Se destaca por su formalización, estructura y enfoque en la eficiencia. Algunos ejemplos de organizaciones con esta cultura incluyen McDonald's, el Departamento de Justicia de los Estados Unidos y Ford Motor Company (Cameron and Quinn).
- Cultura de mercado: Surgió a finales de los años 60 como respuesta a los desafíos competitivos. Se basa en supuestos diferentes a los de la burocracia y se centra en los costos de transacción. En esta forma de organización, la empresa funciona como un mercado en sí misma, manteniendo una orientación externa y buscando estabilidad y control. La competitividad y la productividad son los valores centrales en esta cultura. Ejemplos de organizaciones con esta cultura son Phillips Electronics y General Electric. La efectividad se mide en términos de participación de mercado, logro de metas y superación de competidores (Cameron and Quinn).
- Cultura de clan: Este tipo de cultura, ubicado en el cuadrante superior izquierdo de la gráfico 1, se asemeja a la organización de una familia. Se identificó en estudios realizados en empresas japonesas a finales de los años 60 y principios de los 70, donde se observaron diferencias fundamentales con respecto a las culturas de mercado y jerarquía en Estados Unidos (Cameron and Quinn). Las

organizaciones de clan se perciben como amigables y colaborativas, con metas y valores compartidos, liderazgo facilitador y énfasis en el desarrollo de las personas. Miden su efectividad en términos de cohesión del equipo, moral y desarrollo de individuos (Muro, 2008; De la Garza et al., 2007). Ejemplos de este tipo de organizaciones son las empresas japonesas y People Express Airlines en Occidente (Cameron and Quinn).

- **Cultura adhocrática:** Esta forma de cultura surge en la transición de la era industrial a la era de la información (Cameron and Quinn). Se adapta a condiciones cambiantes y se enfoca en la innovación y la anticipación del futuro. Promueve la creatividad, la iniciativa personal y la libertad de pensamiento. Se encuentra en industrias como la aviación, el desarrollo de software, la consultoría y la filmación de películas. El liderazgo es visionario y orientado a la toma de riesgos. Se concentra en la flexibilidad y el enfoque externo (Berrio, 2003; Muro, 2008; Sepúlveda, 2004).

En conclusión, el modelo propuesto por Cameron y Quinn (2006) nos presenta cuatro culturas organizacionales distintas: jerárquica, de mercado, de clan y adhocrática. Cada una de estas culturas tiene sus propias características, valores y enfoques hacia la efectividad organizacional. La cultura jerárquica se basa en la estabilidad y el control, mientras que la cultura de mercado se centra en la competitividad y la productividad. La cultura de clan se caracteriza por la colaboración y la cohesión interna, mientras que la cultura adhocrática se enfoca en la innovación y la adaptabilidad al cambio.

En resumen, comprender la cultura organizacional es crucial para entender cómo las organizaciones operan y cómo se evalúa su efectividad. Cada cultura tiene sus propias fortalezas y debilidades, y es importante que las organizaciones identifiquen y cultiven la cultura que mejor se alinee con sus objetivos y entorno. Al hacerlo, pueden crear un entorno de trabajo efectivo y fomentar el crecimiento y el éxito a largo plazo. En última instancia, la cultura organizacional influye en cómo se toman decisiones, cómo se interactúa dentro de la organización y cómo se logran los resultados deseados. Es un factor determinante en la forma en que las organizaciones se adaptan y prosperan en un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante.

1.2.2 Modelo de Schein

En 1986, Edgar H. Schein presentó una definición de cultura empresarial que comprende un conjunto de supuestos y creencias en las que las personas fundamentan sus comportamientos diarios en el entorno laboral. Schein distinguió tres niveles clave dentro de esta cultura: los artefactos, los valores y los supuestos.

En el nivel más externo se encuentran los artefactos, la tecnología y los patrones de comportamiento visibles. Este nivel representa los aspectos más superficiales y visibles de la cultura organizacional, que incluyen elementos tangibles como la estructura organizativa, los rituales, el lenguaje utilizado, los símbolos y los comportamientos observables. Estos artefactos son fácilmente perceptibles y pueden brindar información

sobre la cultura organizacional, pero no revelan necesariamente los valores y creencias más profundos.

En el nivel intermedio se encuentran los valores del grupo, los cuales funcionan como normas y principios morales que guían el comportamiento de los miembros del grupo en diferentes situaciones. Estos valores reflejan lo que se considera correcto o incorrecto dentro de la organización y proporcionan una base para la toma de decisiones y la interacción.

En el nivel más profundo se encuentran los supuestos básicos, que son creencias inconscientes y arraigadas que los miembros de la organización adoptan y son difíciles de cambiar. Estos supuestos forman parte del tejido cultural y moldean la forma en que se percibe y se actúa en la organización.

En la figura 2 se puede observar la representación visual de estos tres niveles de la organización.



Figura 2: Modelo de cultura organizacional Edgar Schein

Fuente: Tooschro.

Este modelo de Schein proporciona una perspectiva completa al analizar la cultura organizacional desde diferentes niveles, desde los aspectos más visibles hasta las creencias subyacentes que sustentan el comportamiento de los miembros de la organización.

A su vez, este modelo distingue dos funciones principales de la cultura organizacional:

En primer lugar, la adaptación externa se refiere al proceso de alcanzar las metas y hacer frente a los desafíos y demandas provenientes del entorno externo de la

organización. Esta función implica la capacidad de la organización para ajustarse y responder de manera efectiva a los cambios y presiones externas, así como para establecer relaciones y colaborar con otros actores externos.

En segundo lugar, la integración interna se vincula con la creación de una identidad colectiva y las formas en que los miembros de la organización se conectan y trabajan juntos. Esta función tiene como objetivo principal fomentar la cohesión, el sentido de pertenencia y la colaboración dentro del grupo organizacional. Implica establecer normas compartidas, valores comunes y mecanismos de coordinación que faciliten la cooperación y la sinergia entre los miembros de la organización.

Ambas funciones son importantes para el funcionamiento y el éxito de la organización, ya que la adaptación externa permite que la organización se ajuste a su entorno cambiante, mientras que la integración interna promueve la coherencia y la colaboración.

De acuerdo con Hogan & Coote, el modelo de Schein ofrece una explicación amplia de los procesos culturales que conducen a la innovación organizacional, especialmente en el contexto de las empresas de servicios. Este modelo permite comprender cómo los valores, las normas y los supuestos básicos de la cultura organizacional influyen en la capacidad de una organización para adaptarse, colaborar y generar nuevas ideas y enfoques. La comprensión de estos procesos culturales es crucial para fomentar un entorno propicio para la innovación y el cambio, lo que puede ser especialmente relevante en el sector de servicios, donde la capacidad de adaptación y la generación de ideas innovadoras son fundamentales para mantener la competitividad y satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.

1.2.3 Modelo tridimensional de la cultura

El modelo tridimensional de la cultura, propuesto por Payne, ofrece una perspectiva interesante para analizar la cultura general de una organización. Según este modelo, se deben considerar tres dimensiones clave: penetración, intensidad psicológica y fortaleza de consenso.

- La penetración se refiere al grado en que las percepciones, actitudes, conductas, valores y creencias culturales están presentes en la organización.
- La intensidad psicológica se relaciona con el nivel de importancia y relevancia emocional que los miembros asignan a la cultura organizacional.
- Por último, la fortaleza de consenso se refiere al grado de acuerdo y consenso entre los miembros en relación con la cultura organizacional.

Este enfoque critica el supuesto de que los miembros de una organización comparten automáticamente sus percepciones, valores y creencias, y destaca la importancia de considerar el grado de acuerdo entre los miembros como un factor clave para comprender y describir la cultura organizacional. Al incorporar estas tres dimensiones, el modelo tridimensional proporciona una visión más completa y matizada de la cultura organizacional y su impacto en el funcionamiento y los resultados de la organización.

1.2.4 Modelo de Denison

Desarrollado por Daniel Denison en la década de 1990, este modelo proporciona una estructura para comprender la cultura organizacional a través de cuatro rasgos fundamentales. Cada rasgo tiene sus propias sub-dimensiones, las cuales ayudan a definir y analizar la cultura de la organización.

Debido a que la cultura organizacional tiene un impacto significativo en los colaboradores de una empresa, estratégicamente puede convertirse en un factor diferenciador único para cada organización en comparación con otras empresas. En este sentido, el modelo establece una relación entre la cultura organizacional, los indicadores de desempeño y los rasgos culturales, comportamientos y creencias de los colaboradores en diversos contextos y tipos de organizaciones (Denison et al., 2012). Además, el modelo está compuesto por cuatro dimensiones que explican la eficacia de una organización, que se detallan a continuación:

- Misión: Su objetivo es establecer la dirección y el método que seguirá la organización. Para lograrlo, el modelo evalúa los siguientes factores: Dirección Estratégica, Metas y Objetivos, Visión y Liderazgo Empresarial. La misión se refiere a las metas y objetivos estratégicos de la organización. Las subdimensiones de este rasgo incluyen la capacidad de generar cambios, la intención estratégica de la empresa, las metas y objetivos, y la visión.
- Participación: Se busca determinar el nivel de alineación y compromiso de los colaboradores de la organización. Para ello, el modelo evalúa los factores de toma de decisiones, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades. Este aspecto se centra en la formación de un entorno colaborativo y en el desarrollo del potencial humano. Incluye subdimensiones como el empoderamiento, la orientación hacia el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades.
- Adaptabilidad: Busca determinar si la empresa involucra al cliente en su proceso de crecimiento. Para lograrlo, el modelo evalúa los factores de Aprendizaje Organizacional, Orientación al Cliente y Orientación al Cambio e Innovación. La adaptabilidad permite a la organización responder a los cambios del entorno y adaptarse a las nuevas demandas de los clientes. Las subdimensiones de este rasgo incluyen la capacidad de generar cambios, el enfoque en el cliente y el aprendizaje organizacional.
- Consistencia: Define los valores, sistemas y procesos fundamentales de toda organización. Para evaluar este aspecto, el modelo considera los factores de valores, acuerdos y coordinación e integración. Implica que el comportamiento de los individuos se basa en un conjunto de valores centrales para la organización. Las subdimensiones de este rasgo abarcan los acuerdos, la coordinación y la integración.
- El gráfico 3 muestra visualmente el modelo y permite una comprensión más clara de sus dimensiones y subdimensiones.

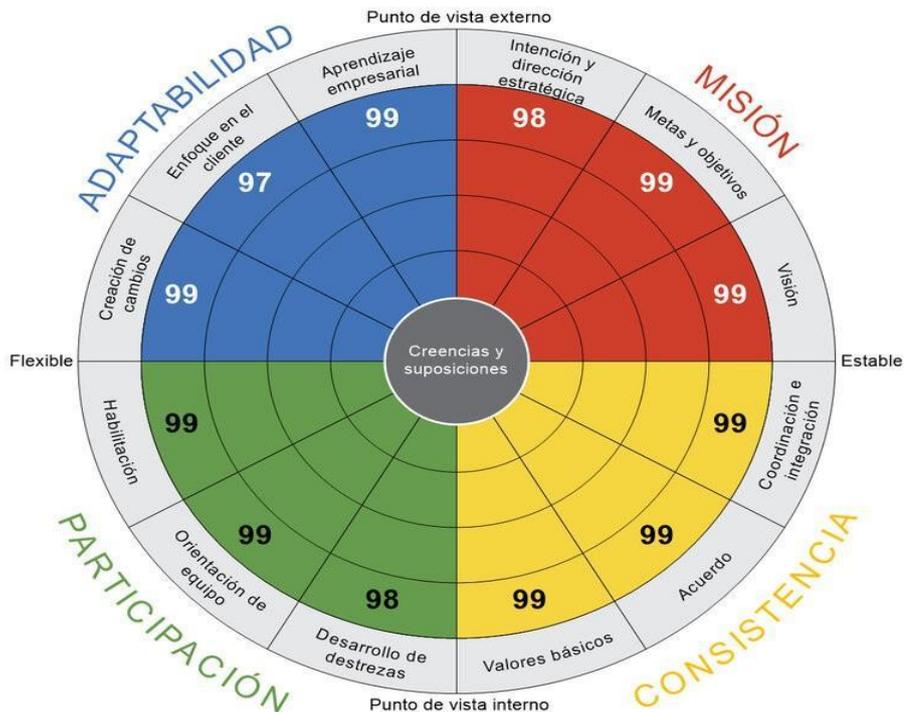


Gráfico 3: Modelo de cultura organizacional Denison

Cómo se puede observar, el gráfico 3 se divide en cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales representa uno de los factores clave del modelo. El eje horizontal del gráfico representa el nivel de orientación externa de la organización, que va desde una orientación interna (enfoque interno en procesos y estructuras) hasta una orientación externa (enfoque externo en clientes, competidores y cambios en el entorno). El eje vertical del gráfico representa el nivel de enfoque a largo plazo de la organización, que va desde una orientación a corto plazo (énfasis en resultados a corto plazo) hasta una orientación a largo plazo (énfasis en la planificación estratégica y los resultados a largo plazo).

Cada cuadrante del gráfico representa una combinación de los factores clave. Aquí está la descripción de los cuadrantes:

- Cuadrante de Misión: Se encuentra en la esquina superior izquierda del gráfico. Representa organizaciones que tienen una fuerte orientación a largo plazo y una alta orientación externa. Estas organizaciones tienen una clara visión y misión, y están enfocadas en el logro de objetivos a largo plazo mientras se adaptan al entorno externo.
- Cuadrante de Adaptabilidad: Se encuentra en la esquina superior derecha del gráfico. Representa organizaciones que tienen una fuerte orientación a largo plazo y una alta orientación externa. Estas organizaciones son flexibles,

innovadoras y se adaptan rápidamente a los cambios en el entorno. Están dispuestas a tomar riesgos y aprenden de la experiencia.

- Cuadrante de Involucramiento: Se encuentra en la esquina inferior izquierda del gráfico. Representa organizaciones que tienen una orientación interna y una alta orientación a largo plazo. Estas organizaciones valoran la participación de los empleados, la colaboración y el desarrollo de relaciones sólidas. Fomentan la lealtad y el compromiso de los empleados.
- Cuadrante de Consistencia: Se encuentra en la esquina inferior derecha del gráfico. Representa organizaciones que tienen una orientación interna y una orientación a corto plazo. Estas organizaciones se centran en establecer y seguir procesos eficientes y consistentes. Tienen estructuras organizativas claras y buscan la estabilidad y la eficiencia en sus operaciones.

Este gráfico proporciona una representación visual de cómo se equilibran y relacionan los diferentes factores en la cultura organizacional según el modelo. Ayuda a comprender las fortalezas y debilidades de una organización en relación con estos factores clave y puede ser utilizado como punto de partida para identificar áreas de mejora.

Asimismo, el autor desarrolló un cuestionario para evaluar la cultura en organizaciones y grupos de trabajo. Este cuestionario, que se administra de manera autónoma, consta de 60 ítems distribuidos en 12 subdimensiones, con 5 ítems por cada una. Estos subdimensiones se agrupan en 4 dimensiones o rasgos culturales. Además, cada ítem del cuestionario.

1.2.5 El modelo desarrollado por O'Reilly, Caldwell y Chadman

El modelo desarrollado por O'Reilly, Caldwell y Chadman se centra en las normas y los valores de una organización, que son estándares socialmente creados para interpretar eventos y establecer expectativas sobre los comportamientos apropiados.

En 1991, O'Reilly, Caldwell y Chadman llevaron a cabo un estudio en el que diseñaron un instrumento llamado Perfil de Cultura Organizacional. Este instrumento se basaba en la comparación de perfiles para evaluar tanto a las personas como a la organización, y constaba de 54 declaraciones que abordaban valores individuales y organizacionales.

El estudio se desarrolló en cuatro etapas. En primer lugar, se describieron los elementos que debían incluirse en la lista, los cuales debían describir cualquier organización, no ser características de todas las personas en las organizaciones y ser fácilmente comprensibles. En la segunda etapa, se evaluaron las características de la empresa al invitar a un grupo específico de organizaciones a clasificarlas según su importancia.

En la tercera etapa, se evaluó el grado de importancia que los empleados asignaban a cada uno de los elementos para formar parte de su organización. Por último, en la última etapa, se calculó una puntuación de ajuste persona-organización para cada individuo al

correlacionar su perfil de preferencias individuales con el de la empresa en la que trabajaban.

Es importante destacar que el modelo desarrollado por O'Reilly, Caldwell y Chadman (1991) se enfoca en los valores culturales en lugar de las tipologías culturales. Este modelo pone énfasis en las normas culturales, que son estándares socialmente creados que surgen de los valores de una organización. Estas normas culturales ayudan a los miembros del grupo a interpretar y evaluar los eventos, así como a establecer expectativas sobre los comportamientos apropiados (Chatman, Caldwell, O'Reilly y Doerr, 2014)

Los valores culturales se agrupan en ocho factores:

- **Innovar y tomar riesgos:** se refiere a la disposición de la organización para promover la innovación y asumir riesgos en busca de mejoras y avances.
- **Atención al detalle:** implica el énfasis en la precisión y la calidad en todas las actividades y procesos de la organización.
- **Orientación a resultados:** se relaciona con la importancia otorgada a lograr resultados concretos y alcanzar metas establecidas.
- **Agresividad y competitividad:** refleja la orientación hacia la competencia y la búsqueda de ventajas competitivas en el mercado.
- **Apoyo:** se refiere al grado de apoyo y cuidado que la organización brinda a sus miembros, fomentando un ambiente de confianza y colaboración.
- **Énfasis en el crecimiento y en las recompensas:** implica la valoración del crecimiento personal y profesional, así como la recompensa y reconocimiento por el desempeño destacado.
- **Colaboración y orientación al equipo:** destaca la importancia de trabajar en equipo y fomentar la colaboración entre los miembros de la organización.
- **Decisiones:** se relaciona con la forma en que se toman las decisiones dentro de la organización, considerando la participación, la transparencia y la eficiencia en el proceso.

Para estos autores, la cultura organizativa cumple una serie de funciones dentro de las organizaciones. De esta manera, define los límites, ayudando a distinguir una organización de otra; permite a los integrantes desarrollar una sensación de identidad; facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales; mejora la estabilidad del sistema; y crea sentido y permite el control, así como orienta y moldea las actitudes individuales.

1.2.6 El modelo de Hofstede

En el modelo propuesto por Hofstede (1999), se busca una aproximación teórica al marco de los valores culturales presentes en cada sociedad. Según este autor, la cultura se considera como el "software mental" que guía a las personas en sus acciones diarias. Se puede afirmar que este software está programado en función de las experiencias

individuales, especialmente las vividas durante la infancia, etapa en la que se adquiere un mayor nivel de capacidad de aprendizaje y sensibilidad. Es durante este periodo que se establece la forma de pensar, sentir y actuar de cada individuo. Por lo tanto, muchos de los patrones aprendidos deben ser desaprendidos con el fin de que la persona pueda adquirir nuevas formas de conocimiento.

En línea con su teoría, realizó una investigación en 1980 que involucró a más de 100,000 empleados de la empresa IBM, en más de 50 países. A través de los resultados obtenidos, logró identificar seis dimensiones culturales significativas, que fueron presentadas en forma de tablas como se puede observar en el gráfico 4:

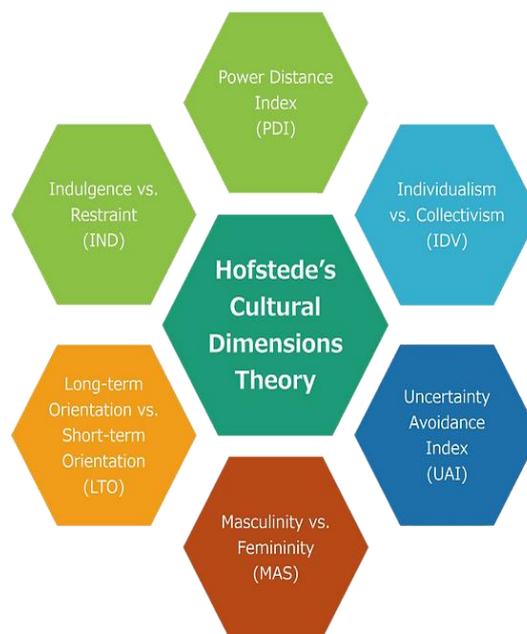


Gráfico 4: Dimensiones Culturales de Hofstede

Fuente: Hofstede, Geert (1980)

La distancia de poder: se enfoca en la actitud de la cultura frente a las desigualdades existentes entre los individuos. Se examina específicamente la manera en que los miembros menos favorecidos o de posición jerárquica inferior dentro de las instituciones organizativas de la sociedad manifiestan sus expectativas y aceptan la distribución asimétrica del poder.

La invasión de la incertidumbre: Esta dimensión analiza la manera en que una sociedad aborda la incertidumbre inherente al futuro. Se centra en el grado de control que se busca ejercer sobre los eventos futuros y en el nivel de riesgo que los actores sociales están dispuestos a asumir. ¿Se busca controlar activamente el devenir o se prefiere adoptar una postura más pasiva? En otras palabras, se indaga acerca de cómo diferentes sociedades enfrentan la ansiedad generada por la ambigüedad del futuro.

El individualismo versus el colectivismo: Esta dimensión se refiere a la forma en que una sociedad está conectada con sus miembros. Se trata de cómo las personas se ven a sí mismas, ya sea de manera individual o colectiva. En sociedades altamente

individualistas (con una puntuación alta en esta dimensión), las personas se preocupan principalmente por sí mismas y por sus familias cercanas. Por otro lado, en sociedades con una puntuación más baja, hay un mayor énfasis en el colectivismo, donde las personas se identifican con grupos y se apoyan mutuamente a cambio de lealtad.

La feminidad versus la masculinidad: La motivación en la masculinidad se origina a través de la competencia, los logros y el triunfo. El éxito se percibe como el mejor y el vencedor en cada ámbito. Este conjunto de valores comienza en la educación y se mantiene a lo largo de la vida de las personas en las organizaciones. Por lo tanto, una puntuación baja indicará una sociedad más femenina, donde los valores fundamentales estarán relacionados con el cuidado de los demás y la calidad de vida. En estas sociedades, la calidad de vida es considerada como un indicador de éxito, y destacarse por encima de los demás no es digno de admiración. Esta dimensión evalúa la motivación central de los individuos.

La orientación a largo plazo versus la orientación a corto plazo: se refiere a cómo las sociedades priorizan sus vínculos pasados y los desafíos presentes y futuros. Algunas sociedades valoran mucho sus tradiciones y sienten desconfianza hacia lo que vendrá. Por otro lado, hay países que adoptan un enfoque más práctico y se esfuerzan en ahorrar y promover una educación moderna para enfrentar los retos futuros.

Indulgencia: Esta dimensión se refiere al nivel en el que las personas buscan gestionar sus impulsos y anhelos. La indulgencia se representa como una sociedad que permite la satisfacción bastante libre de los deseos humanos relacionados con el disfrute de la vida y el entretenimiento.

Ahora bien, según la teoría del "software mental" planteada por Hofstede (1999), cuando una persona se enfrenta a un contacto intercultural en una situación nueva, es probable que experimente un choque cultural. Este choque se produce debido a la interacción entre la cultura nueva y los valores y creencias arraigados en la persona, los cuales forman su "software mental".

El "software mental" se compone de los valores fundamentales que se adquieren durante la infancia y la adolescencia, y que se vuelven tan naturales que la persona no es consciente de ellos. Estos valores son la base de las manifestaciones culturales más evidentes y conscientes, como los rituales, héroes y símbolos. Lo propuesto por Hofstede se representa en el gráfico 5:

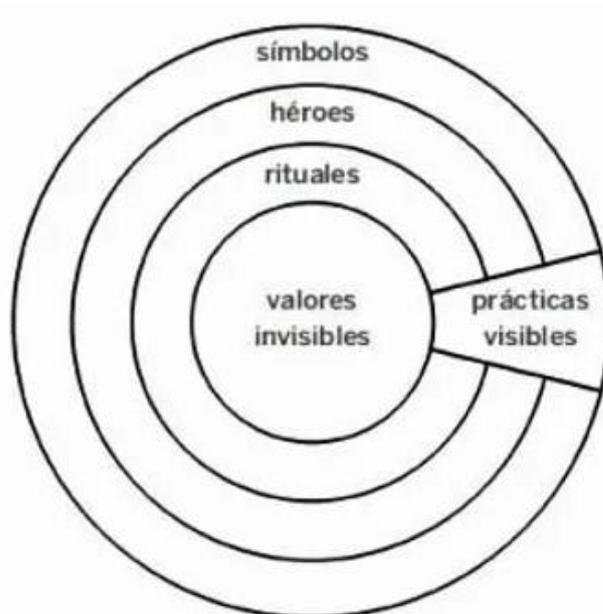


Gráfico 5: Modelo de cultura organizacional Hofstede

Fuente: Hofstede, Geert (1980)

Rituales: son actividades colectivas que, si bien pueden ser técnicamente innecesarias para lograr un objetivo específico, son consideradas esenciales dentro de una cultura. Los rituales tienen un valor social y sentido propio, como saludos formales o informales, ceremonias sociales, entre otros.

Héroes: representan a personas, ya sean reales o imaginarias, vivas o fallecidas, que poseen características altamente valoradas dentro de una cultura. Actúan como modelos de comportamiento para los demás miembros de la sociedad.

Símbolos: se refieren a palabras, gestos, imágenes u objetos que tienen un significado concreto y son reconocidos únicamente por aquellos que comparten la misma cultura.

El modelo de Hofstede proporciona una estructura para analizar las dimensiones culturales que influyen en el comportamiento de las personas en el contexto organizacional. Estas dimensiones, como la distancia de poder, la invasión de la incertidumbre, el individualismo versus el colectivismo, la feminidad versus la masculinidad, la orientación a largo plazo versus la orientación a corto plazo y la indulgencia, revelan cómo los valores culturales moldean la forma en que las personas perciben el mundo y se comportan en él.

Además, el "software mental" propuesto por Hofstede destaca la importancia de los valores fundamentales arraigados en las personas desde la infancia y la adolescencia. Estos valores constituyen la base de los rituales, héroes y símbolos culturales, que a su vez influyen en las prácticas y comportamientos en una organización. Los rituales, como saludos y ceremonias, fortalecen la cohesión y el sentido de identidad en un grupo. Los héroes, como modelos de comportamiento, inspiran y guían a los miembros

de la organización. Y los símbolos, al ser reconocidos y compartidos dentro de una cultura, comunican significados y valores comunes.

Por lo tanto, comprender y gestionar la cultura organizacional se vuelve crucial para fomentar un ambiente de trabajo armonioso, promover la cooperación, la adaptabilidad y el logro de los objetivos organizacionales. La sensibilidad intercultural y la capacidad de gestionar los choques culturales también se vuelven relevantes en un entorno empresarial cada vez más globalizadas y diversas. En última instancia, la cultura organizacional juega un papel fundamental en el éxito y la sostenibilidad de una organización en un mundo cada vez más conectado y multicultural.

1.3 Elementos comunes, divergencias y cambios significativos en la propuesta de los autores analizados

A continuación, se presentan tres cuadros con las ideas principales de los seis modelos de la cultura organizacional que fueron analizados en el capítulo anterior:

<p align="center"><u>Modelo de Valores de Competencia</u> <u>Cameron y Quinn</u></p>	<p align="center"><u>Modelo de Schein</u></p>
<p>Aplicable a diferentes aspectos corporativos, como cultura empresarial, cambio, comunicación, ética, liderazgo, gestión de recursos humanos, entre otros.</p> <p>Se basa en la identificación de indicadores de organizaciones eficientes.</p> <p>Establece dos dimensiones principales: flexibilidad vs. estabilidad y orientación interna vs. orientación externa.</p> <p>Estas dimensiones forman cuatro cuadrantes que representan diferentes enfoques de efectividad organizacional.</p> <p>Cada cultura tiene características, valores y enfoques distintos hacia la efectividad organizacional.</p> <p>La cultura influye en la toma de decisiones, las interacciones dentro de la organización y los resultados obtenidos.</p> <p>Las organizaciones deben identificar y cultivar la cultura que mejor se</p>	<p>Definición de cultura empresarial como un conjunto de supuestos y creencias en los que se fundamentan los comportamientos diarios en el entorno laboral.</p> <p>El modelo de Schein ofrece una explicación amplia de los procesos culturales que conducen a la innovación organizacional, especialmente en empresas de servicios.</p> <p>Tres niveles de cultura: artefactos, valores y supuestos.</p> <p>Los valores, normas y supuestos básicos de la cultura organizacional influyen en la capacidad de adaptación, colaboración y generación de ideas y enfoques</p> <p>Los artefactos son los aspectos visibles de la cultura organizacional, como estructura organizativa, rituales, lenguaje, símbolos y comportamientos observables.</p>

<p>alinee con sus objetivos y entorno para fomentar el crecimiento y el éxito a largo plazo.</p>	<p>Los valores del grupo funcionan como normas y principios morales que guían el comportamiento de los miembros en diferentes situaciones. Los supuestos básicos son creencias inconscientes arraigadas que moldean la forma en que se percibe y actúa en la organización.</p> <p>Comprender estos procesos culturales es crucial para fomentar un entorno propicio para la innovación y el cambio, especialmente en el sector de servicios.</p>
--	--

<u>Modelo Tridimensional</u>	<u>Modelo de Denison</u>
<p>Critica la idea de que los miembros de una organización comparten automáticamente sus percepciones, valores y creencias culturales</p> <p>Enfatiza la importancia de considerar el grado de acuerdo entre los miembros como un factor clave para comprender y describir la cultura organizacional.</p> <p>Al incorporar estas tres dimensiones, el modelo proporciona una visión más completa y matizada de la cultura organizacional y su impacto en el funcionamiento y los resultados de la organización.</p>	<p>Proporciona una estructura para comprender la cultura organizacional.</p> <p>Se compone de cuatro dimensiones: Misión, Participación, Adaptabilidad y Consistencia.</p> <p>Cada dimensión tiene sus propias subdimensiones que ayudan a definir y analizar la cultura de la organización.</p> <p>El modelo establece una relación entre la cultura organizacional, los indicadores de desempeño y los rasgos culturales, comportamientos y creencias de los colaboradores.</p> <p>Cuenta con un cuestionario de evaluación de la cultura organizacional desarrollado por el autor del modelo.</p>

<p style="text-align: center;"><u>Modelo de por O'Reilly, Caldwell y Chadman</u></p>	<p style="text-align: center;"><u>Modelo de Hofstede</u></p>
<p>Enfoque en las normas y valores de una organización.</p> <p>Enfoque en los valores culturales en lugar de las tipologías culturales.</p> <p>Énfasis en las normas culturales como estándares socialmente creados para interpretar eventos y establecer expectativas de comportamiento.</p> <p>Ocho factores de valores culturales: Innovación y toma de riesgos, Atención al detalle, Orientación a resultados, Agresividad y competitividad, Apoyo, Énfasis en el crecimiento y recompensas, Colaboración y orientación al equipo, Decisiones.</p>	<p>Propone una aproximación teórica a los valores culturales presentes en cada sociedad.</p> <p>La cultura se considera como el "software mental" que guía las acciones diarias de las personas.</p> <p>El "software mental" está programado en función de las experiencias individuales, especialmente las vividas durante la infancia.</p> <p>Identificó seis dimensiones culturales significativas a través de una investigación con empleados de IBM en más de 50 países.</p>

Como se puede observar y se desprende del cuadro anterior, cada modelo ofrece perspectiva más o menos diferentes entre sí. Sin embargo, todos tienen en común el punto asociado a la existencia de una cultura organizacional y en la importancia de esta última como un concepto condicionante del funcionamiento de la organización y de quienes constituyen la misma. También existe coincidencia respecto de que la cultura organizacional afecta a la organización en su conjunto es decir, la cultura esta y se puede vislumbrar en todas las áreas de una organización por lo tanto, su factor es un condicionante global y de allí deviene también su importancia.

Más allá de las similitudes, existen diferencias en lo que refiere a la interpretación de aspectos particulares del concepto. Vale destacar, que dichas diferencias no son excluyentes entre si es decir, lo que un autor propone puede ponerse en práctica complementado por lo que otro autor propone sin que por ello exista un conflicto que afecte el ejercicio conceptual. Esto último es importante considerarlo ya que la lectura de estos modelos puede llevar a un entendimiento enriquecedor y no a enfoques radicalizados en posturas ciertas o inciertas, aplicables o inaplicables.

Aclarado lo anterior, se puede decir, que el modelo de Cameron y Quinn enfatiza en el resultado es decir en la eficiencia y la efectividad y en cómo la cultura condiciona estos aspectos. Por otra parte, Schein habla de procesos culturales que se vinculan con las creencias y se dimensionan en los valores, artefactos y supuestos. Es interesante considerar la dificultad que puede existir en poder determinar con exactitud cómo operan y cómo son estas dimensiones en el marco de una organización.

Para el caso del modelo tridimensional el aspecto fundamental a considerar es la existencia o no del acuerdo. Se considera así para que una cultura sea efectiva debe existir acuerdo entre los miembros que componen la organización. Por el contrario, si existe un desacuerdo en los valores organizacionales es entonces donde empiezan a surgir aspectos contradictorios que dificulten la operativa cotidiana de la organización.

Para el caso de Denson, es destacable la operacinalización del concepto que realiza al proponer cuatro dimensiones para el abordaje de lo cultural; la misión, la participación, la adaptabilidad y la conciencia. Se trata de un modelo netamente práctico que permite abordar la cultura y poder observarla y evaluarla para el caso de cualquier organización. De allí deviene su valor práctico y operativo.

Finalmente, para el caso de Chadman y Hofstede, ambos autores se enfocan en las normas y los valores aunque el último hace inca pie en los valores de la sociedad en su conjunto agregando así un aspecto interesante a considerar que refiere a en qué lugar o donde esta inserta la organización ya que esta última es parte también de un sistema cultural más grande como puede ser el de un país, una provincia o cualquier otra región.

ANALISIS CRITICO SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES

Toda organización sabe cuál es la cultura organizacional a tal fin que , tratan, de expandirla por toda la cadena de mando, pasando así por Gerentes, Jefes de mandos medios, supervisores, y operarios, bajando así, lineamientos, creencias normas ,valores, estos últimos pueden generar altibajos en el desempeño laboral y en la productividad generando conflictos entre la cultura corporativa con la personal de cada persona, en este trabajo trataremos los distintos conceptos según diferentes autores.

En sus inicios, las culturas organizacionales solían ser más rígidas y autoritarias, donde prevalecía la jerarquía y el control. Las empresas se centraban en mantener la estabilidad y la eficiencia en sus operaciones. Sin embargo, con el paso del tiempo y la influencia de diversos factores, las culturas organizacionales han experimentado una evolución significativa.

Uno de los principales impulsores de este cambio ha sido la globalización y la diversidad cultural. Las empresas se han visto obligadas a adaptarse a entornos más diversos y a establecer relaciones con diferentes culturas. Esto ha llevado a una mayor apertura y flexibilidad en las culturas organizacionales, fomentando la valoración de la diversidad y promoviendo la inclusión.

Otro factor clave en la evolución de la cultura organizacional ha sido el avance tecnológico. Las empresas han adoptado nuevas tecnologías y herramientas de comunicación que han permitido una mayor conectividad entre los miembros de la organización, incluso cuando se encuentran dispersos geográficamente. Esto ha dado lugar a un cambio en las formas de trabajo y en la comunicación interna, fomentando una cultura más colaborativa y flexible.

Asimismo, se ha producido una mayor atención hacia el bienestar y la satisfacción de los empleados. Las empresas han reconocido la importancia de crear un entorno laboral

positivo y motivador para retener talento y promover el compromiso de los empleados. Han surgido políticas y programas de bienestar, así como un mayor enfoque en el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

Además, se ha hecho hincapié en la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad. Las empresas han asumido un mayor compromiso con el medio ambiente y la sociedad en general, adoptando políticas y prácticas éticas. Esto ha llevado a la integración de valores como la responsabilidad, la transparencia y la sostenibilidad en las culturas organizacionales.

En resumen, la evolución de la cultura organizacional ha pasado de un enfoque más jerárquico y autoritario a uno más abierto, colaborativo y orientado al bienestar de los empleados. La globalización, la tecnología, el bienestar de los empleados y la responsabilidad social corporativa han sido algunos de los factores que han impulsado este cambio.

Sabemos también que cada individuo que trabaja tiene diferentes formas de verla, la cultura organizacional puede variar según su experiencia personal y sus perspectivas individuales. Algunas personas pueden tener una visión positiva de la cultura organizacional, valorando aspectos como la colaboración entre compañeros de trabajo, el apoyo para el crecimiento profesional y un ambiente de trabajo saludable. Estas personas pueden sentirse motivadas y comprometidas con la organización.

Por otro lado, algunas personas pueden tener una visión más negativa de la cultura organizacional, enfocándose en aspectos como la falta de comunicación efectiva, la falta de reconocimiento o recompensas, la falta de equilibrio entre el trabajo y la vida personal, o una cultura infectada donde predomina la competencia desleal o la falta de ética.

Uno de los motivos por el cual esta cultura no llega a todos los integrantes de una organización es que no se trasmite bien, habiendo problemas de comunicación en las personas encargadas de transmitir esa cultura en la empresa.

Hoy en día tiene mucha importancia este tema, ya que es la base de todo objetivo organizacional y sin la cultura organizacional no es posible lograrlo. Diversos autores abordan este tema, pero en lo personal, el abordaje de Edgar H. Schein sobre cultura organizacional, es el más integral, además, su modelo es el más reconocido, por lo que es considerado el padre de la cultura organizacional, a la cual define como el conjunto de valores, creencias, principios, ideas, formas de pensar, opiniones y conocimientos implícitos, asumidos y compartidos por todos los miembros de una organización y que establecen la manera en el que el grupo percibe, analiza y enfrenta al entorno.

TODO LO QUE SE EVIDENCIA SE PUEDE DAR EN LOS SIGUIENTES CASOS DE ÉXITO.

CASO ADOBE:

Fuente: <https://www.adobe.com/>

Cuando los líderes de Adobe, quisieron ver cómo se encontraba la organización (varios años atrás), se dieron cuenta del gran déficit que tenían en el servicio de atención al cliente. La empresa había venido experimentado un gran éxito gracias a la creatividad de sus empleados, produciendo y desarrollando siempre **productos y servicios nuevos e innovadores**, pero con una gran oportunidad de mejora al trato ofrecido a los clientes.

Este déficit se debía a que los principales canales de distribución de los productos de Adobe se hacían a través de retailers, partners, pequeñas empresas tecnológicas y **el foco nunca había estado orientando al consumidor final**. A medida que su modelo de negocio fue cambiando, la empresa tuvo que ir evolucionando en la forma que interactuaba con sus clientes, impartiendo un trato más directo y transformando la marca.

Para realizar este cambio, Adobe tuvo que sumergir a sus empleados a un **mindset más orientado al cliente**, partiendo por mejorar la **experiencia de sus colaboradores**. La en ese entonces vicepresidente senior Donna Morris explicó “nos dimos cuenta de que necesitábamos ser tan grandes para trabajar, como para trabajar para alguien. Y esto requiere un cambio cultural.”

Morris y sus compañeros comenzaron por combinar partes previamente desconectadas de la compañía en una sola. Primero, **fusionaron las funciones de soporte por personal y productos de empresas**, que antes operaban de forma independiente y pasaron a ser una misma unidad. Realizando este tipo de acciones consiguieron una visión más holística de los clientes a través de la compañía.

Seguidamente, crearon un **nuevo departamento que combinara la experiencia de cliente con la experiencia del empleado**, haciendo que el soporte que se brinda en el front provenga del departamento de RRHH que a su vez da soporte a los empleados. En aquel tiempo su nuevo rol, consistía en liderar tanto la experiencia del cliente, como la del empleado, la responsabilidad de Morris aseguraba que todos (clientes y colaboradores) tuvieran una experiencia positiva con Adobe.

En el momento del cambio, Morris explicó que su rol era “asegurar el éxito de las personas para que Adobe creciera con ellas. Si son empleados, se traduce en atraerlos, desarrollarlos y ayudarles a crecer. Si son clientes, es exactamente lo mismo”. Con ese

nuevo departamento Adobe, buscaba ser capaz de acelerar el expandirse de la compañía en crear excelentes experiencias para sus empleados y a su vez se traducían en una excelente experiencia para los clientes.

“Asegurar el éxito de las personas para que Adobe creciera con ellas. Si son empleados, se traduce en atraerlos, desarrollarlos y ayudarles a crecer. Si son clientes, es exactamente lo mismo”

Finalmente, Adobe transformó por completo su modelo de negocio, abriendo suscripciones a su servicio de cloud-based, y generando una nueva necesidad “ser más ágiles y adaptativos” para conocer las nuevas necesidades de sus clientes. Morris y equipo juzgaron el número de oficinas que tenían en ese momento abiertas, pasando de 80 a 68 oficinas. Su principal objetivo para ese cambio fue el hecho de ganar “proximidad” con su equipo de trabajo, ya que se dieron cuenta que al tener tantas oficinas se podía perder el trato y cultura deseada por Adobe. Sin embargo, no fue una decisión sencilla de tomar, pero definitivamente valió la pena poder **consolidar al equipo de forma geográfica**.

El cambio organizacional de Adobe fue una decisión estratégica de negocio, algo que muy poco valoran los líderes de hoy en día. Un estudio que hizo la firma de reclutamiento Korn Ferry, reportó que mientras el **72% de los ejecutivos están de acuerdo que la “cultura es extremadamente importante” para las organizaciones**, sólo el **32% dice que la cultura es capaz de alinear su estrategia de negocio**.

Esta gran desconexión podría explicar el estudio conducido por Bozz Allen Hamilton y el Instituto de Aspen, donde muestran que la mayoría de los ejecutivos ven a los principales valores y por extensión, su cultura afectando también la reputación corporativa y a su vez el reclutamiento de personal. Mucho menos creen que los valores y la cultura influencia la adaptabilidad de su organización para cambiar condiciones, eficiencia operacional y productividad, manejo de riesgos y crecimiento económico. Para ver los resultados de **Adobe como Great place to work**.

ADOBE VS PANDEMIA:

Cuando la situación provocada por la COVID-19 se intensificó en Asia y comenzó a extenderse por todo el mundo, activamos nuestro equipo de respuesta ante las crisis. Al igual que numerosas empresas, nuestra principal prioridad fue y siempre ha sido proteger la salud y la seguridad de nuestros empleados y las de sus familias en primer lugar, a la par que las de nuestros clientes y las de las comunidades en las que vivimos y trabajamos. Tomamos la importante decisión de empezar a cerrar oficinas en todo el mundo y apoyar a nuestros empleados cuando empezaron rápidamente a teletrabajar. Stacy Martinet, vicepresidenta de Estrategia de Marketing y Comunicaciones, reunió a su equipo para colaborar en la creación de las mejores prácticas para la gestión de la crisis y supervisar las opiniones de los empleados, todo ello con el objetivo de informar

sobre nuestro plan de respuesta de cara al futuro. El grupo se reunió a diario con nuestro comité para la COVID-19 y contrató a una agencia externa para recibir actualizaciones sobre el mercado y del sector en tiempo real. Las reuniones regulares con los responsables de departamento internos y externos fueron esenciales, ya que los mensajes clave evolucionaban a un ritmo muy rápido. También nos pusimos en contacto con varios clientes para obtener una visión de lo que estaba sucediendo en cada sector, con el objetivo de proporcionar información útil y relevante a cada uno de nuestros equipos.

Lección 2 La agilidad resulta clave a la hora de transformar la estrategia de comunicación en el marco de una pandemia. Centramos nuestra estrategia de comunicaciones en torno a varios temas clave: la transparencia, la claridad y la empatía. No es que estos temas fueran nuevos para nosotros —siempre han formado parte de la cultura de Adobe—, pero cuando nos enfrentamos a una pandemia global, todo se resume a eso. A medida que se desarrollaban nuestros mensajes clave, estos se fueron transmitiendo de forma sucesiva a nuestros empleados, nuestros clientes y nuestra comunidad a través de múltiples plataformas, involucrando al liderazgo de Adobe y colaborando con las principales partes implicadas de toda la empresa en el proceso. Para ello, aprovechamos las plataformas existentes y creamos nuevos canales. Para los empleados, rediseñamos las páginas de Inside Adobe, nuestra intranet para toda la empresa, con el objetivo de priorizar las actualizaciones sobre la COVID-19, lanzamos canales de Slack exclusivos y celebramos reuniones y asambleas abiertas de forma regular con los empleados. Para conectar nuestro trabajo interno con nuestros clientes, lanzamos la campaña “Honor Heroes” con el objetivo de animar a la comunidad creativa a publicar emotivos tributos dedicados los amigos y familiares que se encontrasen en primera línea. Lanzamos programas para fomentar la creatividad de nuestra comunidad desde sus casas con el hashtag #StayInStayInspired, desde libros para colorear con la tecnología de Adobe Fresco hasta una colaboración con “Draw with Us!” de Time for Kids para contribuir a estimular el interés de miles de niños que asistían a escuela desde casa. Asimismo, creamos rápidamente una completa sección sobre la COVID-19 en Adobe.com para asegurarnos de que nuestros clientes contaran con la asistencia y los recursos necesarios para sortear estos tiempos tan complejos. También dirigimos un seminario web, titulado “Preparación digital ante situaciones de emergencia” en colaboración con la American Marketing Association. La respuesta fue muy positiva, por lo que lo adaptamos para los diferentes sectores. Esto también tuvo una buena acogida, porque ofrecía una visión profunda de cómo otras empresas de su sector estaban respondiendo a la COVID. Y esto generó un sentido de comunidad. Martinet afirma que contar con una sólida base digital nos aportó la agilidad necesaria para crear, personalizar y enviar nuevos mensajes con la rapidez con la que lo hicimos, así como la capacidad para supervisar y evaluar las reacciones suscitadas al ir informando sobre los siguientes pasos que iban a realizarse. Asimismo, también reconoce el papel que jugaron en ello la confianza demostrada por los responsables de departamento, el establecimiento de un equipo de expertos, el excepcional trabajo colaborativo llevado a cabo y la fuerte conexión con las comunidades y los clientes. Otras organizaciones también han adoptado el mismo punto de vista. La empresa india Img ofrece un servicio de venta de medicamentos y servicios médicos y fue una de las primeras en usar los medios online para aclarar la confusión suscitada por la aparición de la COVID-19. Esta organización siempre ha basado sus comunicaciones en una relación de confianza. Desde que empezó la pandemia, la empresa vio cómo muchos de sus usuarios recurrían a ella buscando una única fuente de información fiable. Con alrededor de 14 millones de usuarios online activos al mes, pudieron enviar rápidamente correos electrónicos a escala, lo que prácticamente dobló sus interacciones en las

plataformas de los clientes. “Esta ha sido la principal motivación detrás de nuestra estrategia para la COVID-19”, afirma Prateek Verma, responsable de Producto, Diseño y Marketing de Img. Solo sabíamos que teníamos que actuar, y éramos muy conscientes de que con la evolución continua de la situación, la agilidad era clave. Puede que no hayamos alcanzado la perfección, pero sí hemos sido efectivos. Nada es más auténtico que ser claro, transparente y compasivo”. Stacy Martinet Vicepresidenta de Estrategia de Marketing y Comunicaciones de Adobe Delta Air Lines es otro ejemplo de ello. Esta aerolínea empezó a enviar correos electrónicos semanales de mano de su director ejecutivo, Ed Bastian —las llamadas “Updates from Ed”— para informar sobre las medidas que se estaban tomando para proteger la salud de sus clientes, cómo se estaban gestionando los planes de viaje cancelados y cómo se estaba ayudando a quienes se encontraban en primera línea. Igual de importante durante este período es que tus empleados sepan cómo les estás respaldando. Envía comunicaciones de forma regular y establece canales bidireccionales para asegurarte de que se mantienen conectados e informados. DXT Technologies creó la aplicación Employee Health and Communication Crisis para que sus empleados pudieran registrar su estado de salud, solicitar ayuda, obtener información sobre la COVID-19 y recibir avisos sobre noticias importantes de la empresa. En Adobe, todos recibimos una comunicación semanal llamada “Take 5 with Adobe”. En ella, se incluyen novedades sobre la COVID-19, orientación sobre cómo mantenerse conectado con nuestros equipos e indicaciones sobre cómo obtener ayuda e información relativa a las iniciativas adoptadas por Adobe para apoyar a la comunidad, como nuestra campaña #HonorHeroes que se presentó en Jimmy Kimmel Live. Inside Adobe nos ha permitido gestionar el contenido para más de 50 ubicaciones desde un solo lugar, a la par que personalizar la experiencia de los usuarios para que cuenten con la información más importante y relevante para ellos. Consultar la intranet OneWalmart se ha convertido en un hábito diario para muchos de los empleados de Walmart. Con más de un millón de visitantes únicos todos los meses, ha pasado a ser una herramienta habitual no solo para consultar los horarios de trabajo y las prestaciones disponibles, sino también para acceder a las historias de los empleados, a los recursos disponibles para el trabajo en beneficio de la comunidad y mucho más. Cuando está bien hecha, una intranet se convierte en algo más que un almacén para documentos y PowerPoints. Ofrece una sensación de estabilidad y garantiza que tanto en los tiempos buenos como en los malos, los empleados siempre se sentirán informados, motivados y respaldados. La colaboración también resulta esencial. Aunque es probable que en los últimos meses todos nos hayamos convertido en expertos en el uso de herramientas de videoconferencia, también hay muchas otras formas de fomentar la colaboración, como puede ser dotar a tus equipos de herramientas digitales como archivos PDF, formularios digitales, firmas electrónicas y uso compartido de activos. Tal y como Martinet explica, “El entorno digital es fundamental. Los empleados son lo primero y los clientes son más importantes que nunca. En eso deberían estar pensando los líderes empresariales en estos momentos”. Y por último, no olvidemos que cada uno debe enfrentarse a estos retos a su manera. “He visto un nivel de valentía que no creo que la gente supiera que tenía”, dice Martinet. “El coraje surgido ha permitido que gente de todo el mundo se enfrente a esta pandemia y no dude en plantar cara al mundo desde su espacio personal, y esto es para nosotros algo realmente inspirador”.

CASO NIKE.



Fuente: <https://www.elperiodico.com/>

¿Por qué existimos? Es la pregunta que deben hacerse todas las organizaciones y la que un día se hizo Phil Knight en sus momentos más retadores, pero que luego pudo crear su propia compañía y hoy tener una de las empresas más reconocidas en el mundo de la moda deportiva Nike.

Knight apostó todo por un sueño, haciendo “tratos con el diablo” hipotecando su propia vivienda, pero teniendo claro que su sueño se basaba en dejar una huella en el mundo, porque él “creía en correr” así lo expresó en las memorias de Shoe Dog.

“Yo creo que, si todas las personas salieran y corrieran un par de millas todos los días, el mundo se volvería un lugar mejor, y yo creo que estas zapatillas serán buenas para correr”. Con esta frase podemos identificar que hasta el mismo Phil Knight se dio cuenta de la importancia de tener un propósito y convicciones claras. Una vez definidas podrás movilizar a miles y millones de personas, como hoy en día lo hace la empresa Nike con todos sus clientes.

“Yo creo que, si todas las personas salieran y corrieran un par de millas todos los días, el mundo se volvería un lugar mejor, y yo creo que estas zapatillas serán buenas para correr”

Además de sus clientes, Nike nos ha demostrado la gran capacidad de compromiso que han alcanzado con sus empleados. Todo se debe a que se encuentran alineados con los mismos **valores y propósitos de generar un beneficio a todas las personas** y sobre todo de construir un mundo mejor. Un claro ejemplo de ello es simplemente observar la evolución que tiene esta empresa en la innovación de productos, cómo cada día se cuestionan lo que han hecho hasta ahora, buscando nuevas soluciones que ayuden a mejorar la experiencia de uso de sus zapatillas y que estas les aporten un valor diferencial a todos sus usuarios.

Hoy ese propósito continúa vigente en Nike y lo han denominado su “misión”, lo cual es la fuerza impulsora en su marca y cultura corporativa: “Traer inspiración e innovación a cada atleta* en el mundo. *Si tienes un cuerpo, eres un atleta”.

A su vez Nike ha renovado su tagline, “Just do it” trasladando su misión en un mensaje de marca claro que ha acompañado a miles de clientes Nike durante muchos años. La misión y sus principios que denominan “Las 11 máximas” son los que rigen a los empleados de todos los niveles de la empresa, para que realicen cada una de sus actividades y represente a la organización a nivel mundial.

Las **11 máximas** que conforman la cultura de Nike son:

1. Nuestra naturaleza es innovar.
2. Nike es una empresa.
3. Nike es una marca.
4. Simplifica y listo.
5. El consumidor decide.
6. Sé una esponja.
7. Envuelve inmediatamente.
8. Haz lo correcto.
9. Domina los fundamentos.
10. Estamos a la ofensiva, siempre.
11. Recuerda al hombre (el difunto Bill Bowerman, cofundador de Nike).

Para más información, puedes visitar la página web de Nike.

Y ya sabes que si quieres mejorar la cultura de tu empresa, no tienes más que escribirnos a través de **este formulario** y estaremos encantados de ayudarte en mejorar tu cultura interna gracias al Employee Experience.

CONCLUSION

La investigación aborda los distintos conceptos de cultura organizacional, según diversos autores en los últimos 70 años, siendo los principales hallazgos los siguientes: la cultura organizacional influye en la conducta, sentimientos y comportamiento individual, también representa una ventaja competitiva, puede cambiar de manera espontánea o ser modificada intencionalmente por la gerencia, puede verse influenciada por otras culturas, ayuda a mantener la armonía en la organización o incluso puede generar conflictos entre grupos. Sin embargo, en líneas generales existe un consenso entre los investigadores para definir la cultura organizacional como el conjunto de valores y creencias de una organización que influyen en el comportamiento de los colaboradores.

Por otro lado, también se observó que a lo largo de los años, el concepto de cultura organizacional ha sido abordado desde diversas disciplinas como la administración, las ciencias sociales, la psicología, la gestión estratégica y la gestión de organizaciones. En la actualidad, la cultura organizacional es un elemento fundamental de la gestión estratégica de las organizaciones,

Debido a su importancia para las organizaciones, es necesario establecer una cultura organizacional saludable, para lo que se deben crear y comunicar valores significativos, seleccionar el personal adecuado, demostrar interés por los colaboradores y hacerlos partícipes de los avances de los objetivos de la empresa, esto con el fin de obtener los beneficios que representa una sólida cultura organizacional, tales como: mejorar el compromiso y satisfacción de los empleados, atracción de talento adecuado, fomenta el trabajo colaborativo, permite que la organización sea flexible a los cambios y mejora la imagen de la empresa.

Finalmente, diversas empresas como Coca-Cola, DHL, Adobe, Google, Spotify, Amazon, Twitter, Microsoft, Walmart, Disney, entre otras, son ejemplos inspiradores y sobresalientes de cultura organizacional, la cual utilizan como fuente de decisiones empresariales que han llevado a estas empresas al éxito.

AGRADECIMIENTOS

"Son muchas las personas especiales a las que me gustaría agradecer su amistad, apoyo, y compañía en las diferentes etapas de mi vida. Algunos están aquí conmigo, otras en mis recuerdos y en el corazón. En primer lugar, quiero agradecer a mi mamá, Olga, a mi papá, Jorge y a mi hermana Belen que me han apoyado en momentos difíciles y han sonreído conmigo en los felices, que siempre enaltecen mi orgullo de ser su hija y con su apoyo incondicional han ayudado a que alcance mi meta. También me gustaría agradecer a todos aquellos docentes que marcaron cada etapa de mi camino universitario, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración del proyecto final de carrera. A mis amigos les adeudo la paciencia de tolerarme las espinas más agudas los arrebatos del humor la negligencia, las vanidades los temores y las dudas. Y en especial a mi compañero de vida, Enzo , que siempre estuvo a mi lado apoyándome con su amor, comprensión, paciencia y fortaleza, y a mis hijos Tobías y Gino que sin ellos nada de esto sería posible"

BIBLIOGRAFIA:

- Barney, J. B. (1986). Cultura organizacional: ¿puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenida? *JSTOR*, 11(3), 656-665. <https://www.jstor.org/stable/258317>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass.
- Dandridge, T. C., & Mitroff, I. (1980). Simbolismo organizacional: un tema para expandir el análisis organizacional. *The Academy of Management Review*. <https://www.jstor.org/stable/257806>
- Denison, D., et al. (2003). Diagnóstico de culturas organizacionales: una revisión conceptual y empírica de las encuestas de efectividad cultural. *Revista Europea de Psicología*, 23(1), 1-17. https://www.researchgate.net/publication/241684068_Diagnosing_organization_al_cultures_A_conceptual_and_empirical_review_of_culture_effectiveness_su_rveys
- Denison, D. R. (1996). What is the different between organizational culture and organizational climate? A Native's Point Of View on a Decade of Paradigms Wars. *JSTOR*, 21(3), 619-654. <https://www.jstor.org/stable/258997>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. SAGE Publications.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296313003342>
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. SAGE Publications.
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0090261683900335>
- Naranjo Valencia, J. C., et al. (2009). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decisión*, 49(1), 55-72.
- Ojeda Hidalgo, J. F., et al. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *Telos*, 18(1), 17-38. <https://www.redalyc.org/journal/993/99344833003/html/>
- O'Reilly, C. A., et al. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256404>

- Ortega, C. (2023). Investigación analítica: Qué es, importancia y ejemplos. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-analitica/>
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. https://www.jstor.org/stable/2392363?read-now=1&seq=1#page_scan_tab_contents
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. Wiley.
- Rocher, G. (1979). Introducción A La Sociología General. Herder. <https://es.scribd.com/document/447409144/Rocher-Guy-Introduccion-a-la-sociologia-general-Herder-pdf#>
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0090261683900232>
- Schein, E. H., et al. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers.
- Schneider, B., et al. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the *Journal of Applied Psychology*. American Psychological Association, 102(3), 468–482. <https://psycnet.apa.org/record/2017-03589-001>
- Schwartz, H., & Davis, S. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Science Direct*, 10(1), 30-48. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0090261681900103>
- Segredo Pérez, A. M., et al. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *INFODIR*, 13(24), 86-99. <https://www.medigraphic.com/pdfs/infodir/ifd-2017/ifd1724k.pdf>
- Soria Romo, R. (2008). Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México. Studocu. <https://www.studocu.com/es-mx/document/benemerita-universidad-autonoma-de-puebla/biologia/empresa-de-guadalajara/32204555>
- The International Handbook of Organizational Culture and Climate. (2001). En S. Cartwright, et al. (Eds.), *A three dimensional framework for analyzing and assessing culture/climate and its relevance to cultural change* (pp. 107-121).
- Wilkins, A. L. (1983). The culture audit: a tool for understanding organizations. *Organizational dynamics*, 12(2), 24-38. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0090261683900311>