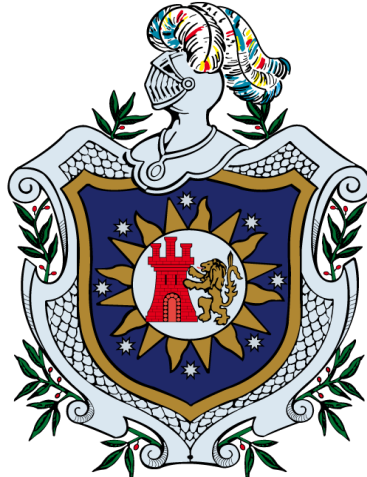


Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN – León
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



Tesis para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

“Cultura Organizacional de la Empresa Casa Pellas, Sucursal León, en el período comprendido de Marzo a Julio del 2016”

Autor:
Ing. Eunices Aráuz Escobar.

Tutor:
MSc. María José Espinoza Torres.

León, Nicaragua
Septiembre 2016.

“POR LA PERTINENCIA Y LA EXCELENCIA ACADEMICA”



DEDICATORIA

Dedico mi trabajo monográfico a:

Mi Padre y mi Madre Celestial;

Quienes están conmigo en cada momento, me regalan salud, tiempo, amor y vida para cumplir con mis sueños y metas; quienes me iluminan en todo momento y me ayudan para realizar de una manera exitosa cada proyecto personal, familiar y profesional.

A mi familia;

Quienes son el motor de mi vida, y quienes me animan y me dan fuerzas día a día, con una sonrisa, con un abrazo, con una mirada, con una palabra. Especialmente a mi esposo quien me animó desde siempre para cumplir mi sueño de culminar mi segunda carrera con los méritos por los que trabajé y obtuve.



AGRADECIMIENTO

Agradecimientos especiales a todas aquellas personas que de una u otra manera se involucraron y me ayudaron a finalizar este trabajo monográfico, de manera muy atenta:

A Dios;

Por estar en cada momento cerca de mí, y ayudarme a no desfallecer.

A mi familia;

Por estar siempre ahí en el momento adecuado e impulsarme a ser cada día una mejor persona y una mejor profesional.

A mi Tutora;

Por compartir sus conocimientos y su valioso tiempo para colaborar con el enriquecimiento para este trabajo.

Al MSc. Julio González;

Quién desde antes de iniciar con este trabajo me animó para desde un inicio dejar un documento de calidad. Además, de manera desinteresada dedicó mucho tiempo para ayudarme con este trabajo, revisándolo de manera metodológica.

Al Gerente de Casa Pellas, Sucursal León;

El Lic. Obed Morazán, mostró interés desde que le mencioné este trabajo, y en todo momento estuvo anuente a colaborar para que se llevara a cabo.

Al personal de Casa Pellas, Sucursal León;

Quienes de manera muy respetuosa, participativa y libre, llenaron el cuestionario y proveyeron la información clave de este estudio. Especialmente al área administrativa quienes me ayudaron con la logística para la aplicación del cuestionario.



CONTENIDO

Introducción.....	1
Antecedentes	3
Justificación.....	5
Planteamiento Del Problema.....	7
Formulación Del Problema.....	8
Objetivos	9
Objetivo General:	9
Objetivos Específicos:.....	9
Capítulo I: Marco Conceptual.....	10
1.1. Organización	10
1.1.1 Definición De Organización	10
1.1.2 Alcance De La Organización.	11
1.1.3 Componentes De La Organización.....	11
1.1.4 La Estructura Y El Proceso De Organizar.	12
1.1.5 La Lógica De Organizar.....	13
1.1.6 Organización Formal E Informal.	14
1.2. Cultura.....	15
1.2.1 Concepto	15
1.2.2 Características Fundamentales De La Cultura	15
1.2.3 Las dimensiones analíticas del fenómeno cultural y los niveles de la cultura.	16
1.3 Cultura Organizacional De Una Empresa.	17
1.3.1 Definición.....	17
1.3.2 Características De La Cultura Organizacional	18
1.3.3 Elementos De La Cultura En Las Organizaciones.....	19
1.3.4 Funciones De La Cultura En Las Organizaciones.	20
1.3.5 Signos De Que Una Cultura Organizacional Presenta Problemas	21
1.3.6 Clasificación De Cultura Organizacional.....	22
1.4 Evaluar La Cultura Organizacional.....	27



1.4.1	Instrumentos Para Evaluar La Cultura Organizacional.	27
1.4.2	El Modelo Propuesto: El Marco De Valores En Competencia (Competing Values Framework)	29
1.4.3	Instrumento Propuesto Para Diagnosticar La Cultura Organizacional: Organizational Culture Assessment Instrument (Ocai)	32
1.4.4	Observaciones De Los Autores Del Instrumento Sobre Los Posibles Hallazgos De La Evaluación De La Cultura De Una Organización.....	33
Capítulo Ii: Marco Contextual		35
2.1.	Cultura Organizacional, Hoy En Día.....	35
2.2.	Casa Pellas	36
2.2.1	Orígenes.....	36
2.2.2	Aspectos Relevantes	37
Capítulo Iii: Diseño Metodológico		42
3.1.	Tipo De Estudio.....	42
3.2	Universo Y Población De Estudio	42
3.3	Recolección Y Análisis De Los Datos	42
3.4	Instrumento Propuesto Para Diagnosticar La Cultura Organizacional: Organizational Culture Assessment Instrument (Ocai).....	43
3.5	Definición Y Operacionalización De Las Variables.	44
Capítulo Iv: Análisis De Los Resultados.....		46
4.1	Caracterización De La Muestra.....	46
4.2	Análisis De Las Variables De Estudio	51
4.3	Discusión De Los Resultados	56
Conclusiones.....		60
Recomendaciones.....		61
Referencias Bibliográficas		62
Anexos		64



INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Instrumentos para medir o evaluar la Cultura Organizacional	27
Tabla 2: Definición y Operacionalización de las variables	44
Tabla 3: Distribución según Sexo.....	47
Tabla 4: Distribución según Edad	48
Tabla 5: Distribución según Antigüedad.....	49
Tabla 6: Distribución según área de trabajo.....	50
Tabla 7: Puntuaciones promedio para cada tipo Cultural del OCAI Global.....	51
Tabla 8: Puntuaciones promedio de los tipos Culturales por Área de Trabajo.....	52
Tabla 9: Puntuaciones promedio de los tipos Culturales por antigüedad en la empresa. .	53
Tabla 10: Puntuaciones promedio para los tipos Culturales por ítem individual.	55



INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Distribución Según Sexo.....	46
Figura 2: Distribución Según Edad.....	48
Figura 3: Distribución según Antigüedad.....	49
Figura 4: Distribución Según Área de Trabajo	50
Figura 5: Resultado del OCAI para el total de los participantes de la investigación.	51
Figura 6: Contraste de las puntuaciones promedios de los tipos Culturales por área de trabajo.	52
Figura 7: Contraste de las puntuaciones promedios de los tipos Culturales por antigüedad en la empresa.	53
Figura 8: Contraste de las puntuaciones promedio para los ítems individuales.....	54



INTRODUCCIÓN

Actualmente, el tema de la Cultura en las Organizaciones ha venido cobrando importancia dentro del ámbito organizacional, una vez que se ha comprendido lo determinante que resulta para una Organización contar con una Cultura sólida y ampliamente difundida entre sus empleados.

Así mismo, se ha logrado entender que las Culturas fuertes y sólidas no se crean y se mantienen por sí misma, sino que la Organización y los actores organizacionales tienen encomendada la tarea de conservar, transmitir e incluso modificar la Cultura cuando sea necesario.

Lo relevante de este estudio está en entender cómo la Cultura de una Organización no es algo que se mantiene inerte e inmutable, sino que al contrario tiene un carácter dinámico, en cuanto es interpretada y reinterpretada, desde su creación, por los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones, lo que ayuda a que la Organización se encuentre en el equilibrio deseado para lograr el funcionamiento armónico de la misma.

Para lograr el objetivo propuesto de evaluar la Cultura Organizacional presente en la empresa Casa Pellas, sucursal León, según la percepción de sus trabajadores, se procederá a identificar y describir las Culturas específicas por área de trabajo y por antigüedad de los colaboradores, las cuales una vez identificadas permitirán a través de la agrupación de sus atributos comunes establecer una aproximación a la Cultura dominante en la Organización, así como también se podrán establecer incongruencias que podrían generar problemas de fragmentación de la Cultura Organizacional.

Para lograr esto, se utilizará el instrumento para evaluar la Cultura Organizacional generado por Cameron y Quinn (1999), usando los principios del modelo de Valores en Competencia desarrollado por los mismos autores.



La investigación está propuesta en cuatro capítulos, en el primer capítulo, se plantean los conceptos más importantes, así como las diferentes teorías y hallazgos producto de investigaciones realizadas anteriormente y que sirven de manera teórica para orientar y sustentar esta investigación.

En el capítulo dos, se encuentran los aspectos generales y más importantes de la empresa en estudio, para que el lector pueda ubicarse en el contexto de la misma.

En el tercer capítulo se hace referencia a la metodología empleada para llevar a cabo este estudio. Se especifica el tipo de estudio, el diseño de la investigación, la población, la descripción del instrumento de recolección de los datos y demás aspectos metodológicos.

En el cuarto y último capítulo, se presentan los resultados de la investigación de manera gráfica, así como la discusión de los mismos. Finalmente se destacan las conclusiones y recomendaciones derivadas de esta investigación.



ANTECEDENTES

Al comenzar la indagación sobre el tema se encontraron algunos estudios que sirvieron como referencia y que a continuación se detallan, en donde se encontró información valiosa para el enriquecimiento de este trabajo monográfico.

“Estudio de la Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador venezolano”. Realizado por: Ana María Salazar, Octubre 2008. El propósito de esta investigación es diagnosticar la Cultura Organizacional de una empresa del mercado asegurador venezolano, utilizando la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999), basándose en el modelo de Valores de Competencia. Así mismo determinar el grado de homogeneidad de esta Cultura Organizacional dominante, al identificar y describir las Culturas específicas que se asume en este estudio, llegan a formarse paralelamente a la Cultura dominante, bajo la forma de subCulturas.

“Relación entre la Cultura Organizacional y las propiedades motivantes del puesto de trabajo en los docentes de tiempo completo de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la UNAN – León en el período correspondido de Mayo – Octubre de 2009”, Elaborado por Br. Ernesto José Flores Reyes, Octubre 2009. Tomando como referencia la Teoría de la Tipología Cultural de Harrison y el modelo de las características del trabajo de Hackman y Oldman, se trató de establecer la relación entre ambos factores en los docentes de tiempo completo de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la UNAN – León en el período comprendido de Mayo- Octubre 2009, lo que permitió tener una aproximación de la posible vinculación entre las variables, dada su influencia en los procesos de productividad universitaria y satisfacción laboral.

“La Cultura Organizacional presente en DAYCO TELECOM, C.A: Una estrategia para el fortalecimiento del estilo DAYCOHOST a través de su liderazgo gerencial”. Elaborado por Lic. Milángela Vásquez, Marzo 2009, en Caracas, Venezuela. En este trabajo se estudió la Cultura corporativa y sus elementos, así como el



liderazgo. Además, se enfoca en definir una estrategia para el fortalecimiento de la Cultura existente a través del liderazgo presente en la Organización. Se concluyó que dicha empresa presenta una Cultura Organizacional con evidente predominio en elementos Culturales propios de la Cultura amistosa-colaboradora, sin embargo, la Organización cuenta también con la presencia de ciertos elementos Culturales característicos de una Cultura familiar, y se reconocieron escasos rasgos pero evidentes de lo que se denominan una Cultura agresiva. Se reconocieron valores presentes en la Cultura de la Organización, tales como compromiso, cumplimiento, aprendizaje y respeto.



JUSTIFICACIÓN

Hoy por hoy que vivimos de la mano con la globalización, la Cultura Organizacional es la expresión de una realidad Cultural, la cual sirve de marco de referencia para los miembros de la Organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben comportarse en ésta.

Para Arias y Heredia (1999), es claro que el conocimiento de la Cultura Organizacional facilita la comprensión del funcionamiento de las Organizaciones; así mismo ayuda tanto a los empleados como a los directivos a predecir conducta(s), lo que les permite saber cómo comportarse en cada situación, facilita los cambios y evita conflictos favoreciendo así la integración.

Así mismo, se puede pensar en que es de suma importancia para las empresas conocerse a sí mismas; conocer, valorar, motivar y potenciar a los autores principales de la Cultura de la empresa (el talento humano); y comprender la Cultura en un nivel profundo. Y de esta manera darse cuenta que las Organizaciones sin importar su tamaño llegan a adquirir, al igual que los individuos, una personalidad que las caracteriza y particularmente las diferencia una de otras, desde cómo llevar a cabo las tareas y los procesos hasta como debe ser el comportamiento esperado como grupo organizado.

A través de esta investigación se logrará identificar el tipo de Cultura Organizacional que prevalece en la empresa Casa Pellas, Sucursal León, con ayuda del modelo propuesto por Cameron y Quinn. Así mismo se conocerá de manera detallada el tipo de Cultura por área, antigüedad y edad de los colaboradores de la empresa.

Tomando en cuenta que la Cultura Organizacional es un elemento clave para la gestión del cambio organizacional, toda esta información le será de mucha utilidad a la empresa para promover cualquier proceso de cambio e innovación. Así mismo les será útil a los trabajadores conocer esta información, al saber qué tipo de Cultura Organizacional predomina dentro de la empresa, desde su propia



perspectiva como colaborador de la misma. Por otro lado, podría servir de referente para futuros estudios en el área de Cultura Organizacional que pudieran realizarse tanto por la misma empresa como por un agente externo.



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Algunos autores sostienen que “cada Organización tiene sus propias características, su estilo de vida y su comportamiento, su mentalidad, su presencia, su personalidad. Además de eso, cada Organización presenta características que no siempre son físicas o concretas, visibles o medibles. Muchos de los fenómenos que ocurren en las Organizaciones se deben a su Cultura”. (Chiavenato I. , 2004).

La Cultura Organizacional tiene su importancia en cuanto a adquirir los valores, creencias y comportamientos de los integrantes de una empresa, los cuales den respuesta a los retos que representa el entorno. Por tanto, no es algo que se mantiene estático, sino por el contrario es dinámico y dependiendo de ésta podría resultar muy positivo a la empresa o por el otro lado generar un desequilibrio peligroso para el funcionamiento armónico de la misma.

Las Organizaciones se caracterizan por tener Culturas organizacionales propias y específicas. El formar parte de una Organización significa asimilar su Cultura. Vivir en una Organización, trabajar en ella, participar en sus actividades, desarrollar una carrera en ella, es participar íntimamente de su Cultura Organizacional. La forma en que las personas interactúan en una Organización, las actitudes predominantes, los supuestos fundamentales, las aspiraciones y los asuntos relevantes en las interacciones entre los miembros forman parte de la Cultura de la Organización. (Chiavenato I. , 2004)

Por otro lado, es importante tener claro, como lo explica Tejada (1897), que los directores, deben proponer una identidad para la Organización, pero sin el concurso de toda la comunidad laboral de la empresa, el diseño de las ideas, las normas y los valores, no tendrían un basamento sólido y sería más bien un artificio a nivel de las declaraciones vacías.

Por lo tanto, lo que se espera es que la Cultura Organizacional de una empresa sea recibida, adaptada, deseada e identificada por todos los colaboradores para



que de esta forma se logren cumplir los objetivos comunes de la empresa sin importar la posición dentro de la estructura organizacional.

A pesar que la empresa Casa Pellas, a través de una empresa externa ha realizado estudios previamente de clima organizacional no han hecho uno de Cultura Organizacional que les permita conocer cuál es el tipo de Cultura que reina dentro de ella según la percepción de los mismos trabajadores quienes le dan vida al quehacer de la empresa.

La estabilidad para una empresa es muy importante hoy en día, especialmente si su visión es ser líder dentro del sector en que se presta el servicio, y al conocer su Cultura y transmitírsela a sus colaboradores evitaría las salidas y entradas del personal, lo que ocasiona muchas pérdidas económicas a la empresa, así como inestabilidad para la empresa y los mismos colaboradores.

Formulación del Problema.

Según los criterios antes mencionados en el planteamiento del problema; a continuación se detalla la pregunta de investigación que surge para el desarrollo del presente trabajo:

¿Cuál es la Cultura Organizacional dominante en la empresa Casa Pellas, sucursal León, en el período comprendido de Marzo a Junio del año 2016?



OBJETIVOS

Objetivo General:

- ✓ Evaluar la Cultura Organizacional presente en la empresa Casa Pellas, sucursal León, según la percepción de sus trabajadores.

Objetivos Específicos:

- ✓ Identificar el tipo de Cultura Organización dominante en la empresa Casa Pellas, sucursal León.
- ✓ Determinar la relación del tipo de Cultura por área de trabajo de la empresa.
- ✓ Establecer si existe diferencias en la percepción de la Cultura Organizacional de la empresa según la antigüedad de los trabajadores.



Capítulo I: Marco Conceptual

A menudo se dice que las personas adecuadas pueden hacer funcional cualquier estructura organizacional, algunos incluso sostienen que la imprecisión en una Organización es buena, pues obliga al trabajo en equipo, dado que las personas saben que deben cooperar si quieren lograr algo; sin embargo, no hay duda de que las personas adecuadas y las que quieren cooperar trabajarán mejor juntas y con mayor efectividad si conocen las funciones que deben desempeñar en cualquier operación en equipo y la forma en que se relacionan entre sí. Esto vale tanto para una empresa o institución como para un equipo de fútbol o una orquesta sinfónica. La función gerencial de organizar es básicamente diseñar y mantener los sistemas de funciones. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

1.1. Organización

1.1.1 Definición de Organización

Según Chiavenato (1999), la Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno. La Organización depende de la planeación, la dirección y el control para formar el proceso administrativo.

Por otro lado, Koontz y Weihrich (2004), sostienen que Organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

En este sentido, Koontz y Weihrich (2004), afirman que la Organización consiste en:

1. La identificación y clasificación de las actividades requeridas.



2. La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
3. La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos, y
4. La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional.

1.1.2 Alcance de la Organización.

La Organización puede diseñarse en tres niveles diferentes, (Chiavenato I., 1999):

1. *Organización en el nivel global:* abarca la empresa como totalidad. Es el denominado diseño organizacional, que puede ser de tres clases: Organización lineal, Organización funcional y Organización de línea-staff.
2. *Organización en el nivel departamental:* abarca cada departamento de la empresa. Es el denominado diseño por departamentos, o simplemente departamentalización.
3. *Organización en el nivel de tareas y operaciones:* enfoca las tareas, actividades u operaciones específicas. Es el denominado diseño de cargos o tareas. Se hace por medio de la descripción y el análisis de cargos.

Según Koontz y Weihrich (2004), una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados, para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

1.1.3 Componentes de la Organización.

Según Chiavenato (1999), la función de organizar consta de cuatro componentes: tareas, personas, órganos y relaciones.



- **Tareas:** el trabajo realizado en una empresa experimenta un proceso de división que origina la especialización de actividades y funciones. Las funciones que deben cumplirse se derivan de los objetivos definidos en la planeación, y son la base de la Organización. Las funciones se subdividen en tareas.
- **Personas:** cada persona es designada para ocupar un cargo, que es una porción específica del trabajo global. En principio, esa designación debería tener en cuenta habilidades, aptitudes, intereses, experiencia, práctica y comportamiento de cada persona.
- **Órganos:** el trabajo y las personas se agrupan en órganos, en la medida en que tengan características u objetivos semejantes. Los órganos se disponen en niveles jerárquicos y áreas de actividades. Los órganos de línea y de staff existen en función de la relación directa o indirecta con los objetivos de la empresa.
- **Relaciones:** las relaciones son quizás el concepto más importante en la función de Organización. Aunque al comienzo la preocupación de los autores clásicos se orientó más hacia la relación a su trabajo, esta preocupación se extendió a otros aspectos como la relación entre una persona y su trabajo, entre una persona y otras situadas en diversos sectores de la empresa, y la relación informal entre los participantes en situaciones fuera del trabajo, etc.

1.1.4 La estructura y el proceso de organizar.

Según Koontz, Weihrich & Cannice (2012), organizar es un proceso que requiere se consideren varios elementos fundamentales, así la estructura organizacional debe reflejar:

- 1) Los objetivos y planes, porque de ellos se derivan las actividades.
- 2) La autoridad disponible para la administración de la empresa, dado que en cualquier Organización la autoridad es un derecho determinado socialmente que se ejerce de manera discrecional y, como tal, está sujeta a cambios.



- 3) El ambiente que la rodea, como cualquier plan. Cuyas premisas pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas (aunque también pueden serlo las de la estructura de la Organización). Así, la estructura debe diseñarse para funcionar, permitir contribuciones de los miembros de un grupo y ayudar a las personas a alcanzar los objetivos con eficiencia en un futuro cambiante. En este sentido, una estructura organizacional efectiva nunca puede ser estática y tampoco hay una que funcione mejor en todo tipo de situaciones, sino que depende de la situación.
- 4) Como la Organización está dotada de personal, la agrupación de las actividades y relaciones de autoridad de su estructura debe considerar las limitaciones y las costumbres de las personas, ello no quiere decir que la estructura deba diseñarse en torno a los individuos (antes bien, ha de llevarse a cabo en torno a las metas y las actividades que las acompañan); de cualquier modo, es importante considerar el tipo de personas con las cuales se conformará.

1.1.5 La lógica de organizar.

Tomando como referencia lo que afirman Koontz, Weihrich & Cannice (2012), se puede afirmar que existe una lógica fundamental para organizar, proceso que consiste en los siguiente seis pasos (aun cuando en realidad los pasos 1 y 2 son, a la vez, parte de la planeación):

- 1) Establecer los objetivos de la empresa
- 2) Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
- 3) Identificar, analizar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar estos objetivos.
- 4) Agrupar las actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles, y de la mejor manera de utilizarlos según las circunstancias.
- 5) Delegar a la cabeza de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.



- 6) Unir los grupos de manera horizontal y vertical mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

1.1.6 Organización Formal e Informal.

La Organización puede ser Formal o Informal, según Koontz, Weihrich & Cannice (2012), se puede definir de la siguiente manera:

- **Organización Formal:** es la estructura intencional de funciones de una empresa formalmente organizada; sin embargo, catalogar a una Organización como formal no significa que haya algo, o bien inherentemente inflexible, o bien que la confine en exceso. Para que un gerente pueda organizar adecuadamente la estructura debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual (presente y futuro) contribuya de la manera más efectiva a las metas del grupo. Incluso la más formal de las Organizaciones debe ser flexible y permitir la discrecionalidad, la utilización benéfica de talentos creativos y el reconocimiento de los gustos y las capacidades individuales; aunque el esfuerzo individual en una situación de grupo debe enfocarse en las metas grupales y organizacionales.
- **Organización informal:** es mucho más fácil pedir ayuda a alguien a quien se conoce en persona respecto de un problema organizacional aun cuando pertenezca a otro departamento, que a alguien a quien sólo se conoce de nombre o por el organigrama. La Organización informal es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí; de este modo, las Organizaciones informales (que no aparecen en el organigrama) podrían incluir el grupo de taller de máquinas, los asignados al sexto piso, el grupo de juega boliche el viernes por la noche y los que se reúnen a tomar el café por las mañanas.



1.2. Cultura

1.2.1 Concepto

La enciclopedia internacional de las Ciencias Sociales (1974), define Cultura como “Formas de comportamiento, explícitas o implícitas adquiridas y transmitidas mediante símbolos que constituye el patrimonio singularizado de los grupos humanos, incluida su plasmación de objetos. El núcleo esencial de la Cultura son las ideas tradicionales y especialmente los valores vinculados a ellas.

Chiavenato (2004), define a la Cultura de una sociedad como “los valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, tradiciones y objetivos que se aprenden de las generaciones anteriores, que son impuestos por los miembros actuales de la sociedad y que son transmitidos sucesivamente a las nuevas generaciones”.

Para Lucas Marin (1997), “La Cultura se considera la característica básica de una sociedad y viene definida como el comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad”.

1.2.2 Características fundamentales de la Cultura

Según Dick Nuñez (2009), la Cultura tiene las siguientes características:

1. La Cultura es aprendida. La Cultura no es instintiva, o innata, o transmitida biológicamente, sino que está compuesta de hábitos, o sea, de tendencias a reaccionar aprendidas, adquiridas por cada individuo a través de su propia experiencia en la vida después de su nacimiento.

2. La Cultura es inculcada. Todos los animales son capaces de aprender, pero sólo el hombre puede pasar a sus descendientes sus hábitos adquiridos en alguna medida considerable. De cualquier manera, muchos de los hábitos aprendidos por los seres humanos son transmitidos de padres a hijos a través de generaciones sucesivas y, por medio de repetida inculcación adquieren esa persistencia a través



del tiempo, esa relativa independencia de portadores individuales, que justifica que se les califique colectivamente como Cultura.

3. La Cultura es social. Los hábitos de tipo Cultural no sólo son inculcados y luego transmitidos a través del tiempo; también son sociales, o sea, compartidos por los seres humanos que viven en sociedades o grupos organizados, y se mantienen relativamente uniformes por la presión social. En pocas palabras, son hábitos de grupo. Los hábitos que los miembros de un grupo social comparten entre sí constituyen la Cultura de ese grupo. Esta suposición es aceptada por la mayoría de los antropólogos, pero no por todos.

4. La Cultura es adaptativa. La Cultura cambia; y el proceso de cambio parece ser adaptativo, comparable a la evolución en el reino orgánico, pero de diferente naturaleza. A través del tiempo, las Culturas suelen ajustarse al ambiente geográfico, como lo han demostrado los antrogeógrafos, aunque las influencias ambientales ya no son concebidas como determinantes del desarrollo Cultural. Las Culturas también se adaptan, por medio de la copia y la Organización, al ambiente social de los pueblos vecinos. Finalmente, las Culturas indudablemente tienden a ajustarse a las demandas biológicas y psicológicas del organismo humano.

1.2.3 Las dimensiones analíticas del fenómeno Cultural y los niveles de la Cultura.

En los fenómenos Culturales, Giménez Montiel (1996) distingue tres dimensiones analíticas:

1. **La Cultura como comunicación:** es conceptualizada como un conjunto de sistemas de símbolos, signos, emblemas y señales, entre los que se incluyen, además de la lengua, el hábitat, la alimentación, el vestido, etcétera, considerados no bajo su aspecto funcional, sino como sistemas semióticos.



2. **La Cultura como stock de conocimientos:** en esta dimensión de la Cultura, ésta se considera como un cúmulo de conocimientos no solamente los científicos, sino también otros modos de conocimiento como las creencias, la intuición, la contemplación y el conocimiento práctico del sentido común.
3. **La Cultura como visión del mundo:** en esta dimensión se incluyen las religiones, las filosofías, las ideologías y, en general, toda reflexión sobre totalidades que implican un sistema de valores, y por lo mismo, dan sentido a la acción y permiten interpretar el mundo.

Las síntesis de estas tres dimensiones dan como resultado una Cultura específica.

1.3 Cultura Organizacional de una empresa.

1.3.1 Definición

Al buscar información en la literatura sobre este tema, nos encontramos con diferentes conceptos o definiciones de Cultura Organizacional, a continuación, se citarán algunas de ellas:

Según Golden (1992), se refiere a la Cultura Organizacional como un esquema interpretativo, históricamente desarrollado y socialmente mantenido que los miembros del equipo utilizan para dar sentido y estructurar sus propias acciones y las de los otros.

Otra definición nos la da Serna (2003), quien señala que “cada Organización, tiene su propia Cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad”. Complementa esta idea afirmando que “La Cultura de una institución, es la manera como las Organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa”.

Así mismo, Koontz (2007), al referirse a la Cultura corporativa, afirma que “en lo que atañe a las Organizaciones, la Cultura es el modelo general de conducta,



ideas y valores que comparten sus integrantes. La Cultura se infiere a partir de lo que dicen las personas, lo que hacen y lo que piensan en un ambiente organizacional”.

Por último, Schein (2012), expresa que: “Cultura Organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”.

Se puede notar que la definición o concepto de Cultura Organizacional no se parece uno a otro, pero si tienen relación en cuanto a que la Cultura es algo compartido por los miembros de la Organización, que influye en la manera en que estos se comportan y que diferencia sustancialmente a una Organización de otra.

1.3.2 Características de la Cultura Organizacional

Según Chiavenato (2004), la Cultura de la Organización presenta seis características principales:

1. Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes mantienen un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con la conducta y las diferencias.
2. Normas: son patrones de comportamiento que incluyen guías con respecto a la manera de hacer las cosas.
3. Valores dominantes: son los valores básicos que abrazan la Organización y que espera que sus participantes compartan.
4. Filosofía: son las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. Reglas: son guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la Organización.



6. Clima de la Organización: es la sensación que transmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato que unas personas dan a otras.

1.3.3 Elementos de la Cultura en las Organizaciones.

Cameron y Quinn (1999), alegan que son muchos los atributos y dimensiones que a lo largo del tiempo, se han adjudicado a la Cultura en las Organizaciones y añaden que esto podría deberse a la amplitud que implica el concepto, y la globalidad de los factores interrelacionados que comprende; razón por la cual resultaría casi imposible considerar todos los factores que se consideran relevante en un diagnóstico.

En la tradición intelectual de las ciencias sociales, se considera que los elementos de la Cultura son fundamentalmente cuatro:

1. Las técnicas: el uso de los instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad, el know how;
2. El código simbólico: como elemento aparente más característico, plasmado en el lenguaje;
3. Los modelos de la realidad: las ideas generales que dan explicación de la vida y de los modos de actuar;
4. El mundo normativo: Conjunto de creencias, valores, normas y sanciones. (Marin, 1997).

Terrence Deal y Allan Kennedy (1985), definen cuatro elementos a tomar en consideración para estudiar las Culturas corporativas:

1. Los valores como médula de la Cultura: Los valores son los cimientos de cualquier Cultura corporativa. Los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario.



2. Los Héroos: personifican los valores y sintetizan la fuerza de la Organización.
3. Los ritos y los rituales: los rituales guían el comportamiento dentro de la vida corporativa y son en efecto, la dramatización de los valores Culturales básicos de la compañía.
4. Las comunicaciones: además del trabajo que cada empleado realiza en la Organización, desempeñan otro tipo de empleo como espías, murmuradores y narradores de las historias y mitos de la Organización.

Para Serna (2003), los elementos que conforman la Cultura corporativa y que además son factores determinantes en su formación son:

1. Los fundadores
2. El estilo de dirección
3. La claridad de los principios organizacionales
4. Autonomía individual (empowerment)
5. Valores y creencias compartidas
6. La estructura
7. El sistema de apoyo
8. Sistemas de recompensa
9. El estímulo al riesgo
10. El talento humano.

Dependiendo de los autores a los que se haga referencia se puede observar que al estudiar la Cultura de una Organización, muchas son las variables o elementos que pueden incluirse en el estudio, así que para evaluar la Cultura Organizacional depende del tipo de estudio y del interés particular del investigador.

1.3.4 Funciones de la Cultura en las Organizaciones.

La función general de la Cultura en la Organización no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la Organización y a sus objetivos. (Lucas, 1997)



Para O'Reilly citado por (Robbins, 2004) la Cultura cumple varias funciones en las Organizaciones:

1. Define los límites, es decir, establece distinciones entre una Organización y las otras;
2. Transmite una sensación de identidad a los integrantes;
3. Facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales;
4. Aumenta la estabilidad de sistema;
5. Finalmente, crea sentido y permite el control, orienta y da forma a las actitudes de los empleados.

1.3.5 Signos de que una Cultura Organizacional presenta problemas

Deal y Kennedy (1985), se adscriben al grupo de autores que clasifican a las Culturas organizacionales como fuertes o débiles, y establecen una serie de señales para poder percibir que la Cultura de la Organización podría estar presentando problemas o constituirse en una Cultura corporativa débil.

Señalan cinco características claves:

1. Las Culturas débiles carecen de creencias y valores claros en cuanto a la forma de lograr el éxito.
2. Aunque existan creencias compartidas no logran acordar cuáles de ellas son las más importantes.
3. Las diferentes partes de la compañía tienen creencias fundamentalmente diferentes.
4. Aquellos que son considerados héroes de la Cultura no se basan en un entendimiento común de lo que es importante o lo que los hace héroes.
5. Lo que se considera como rituales dentro de la Organización son desorganizados o contradictorios.



Estos síntomas pueden presentarse por separado o todos juntos, uno solo o varios.

1.3.6 Clasificación de Cultura Organizacional

Existen diferentes clasificaciones de la Cultura Organizacional. A continuación, se detallan algunas de ellas según algunos autores.

Según Shortell (2000), clasifica a la Cultura Organizacional en:

Cultura Grupal: debido a su énfasis en el desarrollo del recurso humano, posee valores que enfatizan la franqueza, la participación y la discusión. Los miembros de la Organización tienen una preocupación por los otros miembros, y la Organización tiene un compromiso hacia sus miembros y su moral. La Cultura de grupo también enfatiza en la flexibilidad y las diferencias del individuo. La descentralización facilita a los empleados involucrarse, ya que la toma de decisiones se desplaza al desempeño individual en el trabajo. La orientación estratégica resultante es de la implementación a través de la construcción del consenso. Estructuralmente está asociada con un menor énfasis sobre la coordinación formal y los sistemas de control, y un mayor énfasis en la toma de decisiones descentralizada, la comunicación horizontal y el trabajo en equipo.

Cultura para el desarrollo o evolucionista: también llamada adhocracia, está basada en la expansión y la transformación. Esta Cultura aprecia el apoyo externo, la adquisición de recursos y el crecimiento que se obtiene a través de la visión, innovación, y adaptación. El énfasis está en la innovación, holgura, y flexibilidad de la estructura, junto con un enfoque sobre los actores externos y los proveedores de recursos, y el logro de la legitimidad con los accionistas externos. Los individuos son estimulados a tener iniciativa empresarial, hacia el desarrollo y a la toma de riesgo. Estructuralmente está asociado con un énfasis sobre la coordinación informal y los sistemas de control y la comunicación horizontal.



Cultura jerárquica: también llamada de los procesos internos, está basada en la consolidación y el equilibrio, y refleja los valores y las normas asociadas con la burocracia. Hacia este extremo, una Organización jerárquica valora la estabilidad, el control, y la continuidad, las cuales son obtenidas a través de la comunicación, documentación, y administración de la información. Mantener el sistema interno es de importancia superior. Los individuos están determinados con roles bien definidos y se espera que sigan las reglas y procedimientos que son desarrollados para gobernar sus acciones. La toma de decisiones está basada en la documentación y su éxito se juzga sobre la responsabilidad de la decisión. Estructuralmente enfatiza la coordinación formal y el sistema de control, la toma de decisiones centralizada y la comunicación vertical.

Cultura racional: clarifican las metas, proporcionando dirección y la existencia concluyente acerca de lo que es hecho. Se enorgullece de los logros de eficiencia, productividad, y generación de beneficios e impactos. Esta Cultura enfatiza en la planificación, la producción racional y el logro de metas, en combinación con interacciones externas con proveedores, clientes subcontratistas y competidores.

La orientación competitiva hacia los rivales y el énfasis sobre el éxito en el mercado distingue a la Cultura racional de otras Culturas. Estructuralmente está asociado con una coordinación y un sistema de control más formal, y un énfasis en la toma de decisiones centralizada.

Según Charles Handy(1897), pueden distinguirse cuatro tipos de Culturas organizacionales en dependencia del énfasis que se conceda a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas.

La **Cultura del poder** se caracteriza por estar dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave en las Organizaciones.

La **Cultura basada en el rol** se identifica frecuentemente con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto en la Organización.



La **Cultura por tareas** se soporta fundamentalmente en el trabajo, proyectos que realiza la Organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.

La **Cultura centrada en las personas**, como su nombre lo indica, se basa en los individuos que integran la Organización.

Según Hellriegel & Slocum (2009), dividen a la Cultura Organizacional en:

Cultura Burocrática: una Organización que practica la formalidad, reglas, procedimientos de operación estándar y una coordinación jerárquica tiene una Cultura burocrática. Las metas de una burocracia son la previsibilidad, la eficiencia y la estabilidad. Sus miembros conceden gran valor a los bienes estandarizados y al servicio al cliente. Las normas conductuales sustentan la formalidad, en lugar de la informalidad. Los gerentes consideran que sus roles consisten en actuar como buenos coordinadores y organizadores y en vigilar que se cumplan las reglas y las normas escritas. Las tareas, las responsabilidades y la autoridad de todos los empleados están definidas con claridad

Cultura de Clan: la tradición, la lealtad, el compromiso personal, una amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodirección y la influencia social son atributos de una Cultura de clan. Sus miembros reconocen que tienen una obligación que va más allá del simple intercambio de su trabajo por sueldo.

Entienden que sus contribuciones a la Organización (por ejemplo, horas laboradas a la semana) podrían exceder las previstas en sus contratos. El compromiso del individuo con la Organización (lealtad) a largo plazo es intercambiado por el compromiso de la Organización con el individuo (seguridad) a largo plazo. Dado que los individuos piensan que la Organización les tratará con equidad en términos de incrementos salariales, promociones y otras formas de reconocimiento, ellos asumen las consecuencias que tienen sus actos para la Organización. La Cultura de clan logra la unidad por medio de un largo y concienzudo proceso de socialización. Los miembros antiguos del clan actúan



como mentores y de modelos de roles para los nuevos miembros. El clan tiene conciencia de su historia singular y con frecuencia documenta su origen y celebra sus tradiciones con diversos ritos.

Los miembros tienen una imagen compartida del estilo de la Organización y de su manera de conducirse. Las declaraciones y los eventos públicos refuerzan sus valores. En una Cultura de clan, los miembros comparten un sentimiento de orgullo de pertenecer a él. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconocen su suerte común en la Organización. El patrón de carrera que asciende por las filas produce una extensa red de compañeros, con caminos que se han cruzado en algún punto y que han compartido experiencias similares. Las metas, las percepciones y las tendencias conductuales compartidas propician la comunicación, la coordinación y la integración. La Cultura de clan genera sentimientos de posesión personal de un negocio, producto o idea. Además, existe una fuerte presión de los compañeros para ceñirse a las normas importantes.

La riqueza de la Cultura crea un entorno en el cual pocas áreas quedan del todo exentas de presiones normativas. Dependiendo de los tipos de sus normas, la Cultura puede generar o no un comportamiento innovador o que asume riesgos. Se supone que el éxito depende en gran medida de la sensibilidad a los clientes y la preocupación por las personas. Se piensa que el trabajo en equipo, la participación y la toma de decisiones por consenso llevan al éxito.

Cultura emprendedora: Los altos grados de creatividad y de la disposición a asumir riesgos caracterizan a la Cultura emprendedora. En ella existe un compromiso con la experimentación, la innovación y con estar a la vanguardia. Esta Cultura no sólo reacciona con rapidez a los cambios del entorno, sino que crea los cambios. En ellas, efectividad significa proporcionar productos novedosos y únicos, así como un rápido crecimiento. La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad fomentan el crecimiento y son alentadas y recompensadas. Las Culturas emprendedoras por lo normal son asociadas con empresas pequeñas y medianas



que son dirigidas por su fundador. La innovación y el espíritu emprendedor son valores acariciados por el fundador.

Cultura de mercado: El logro de metas mensurables y exigentes, sobre todo las financieras y las basadas en el mercado (por ejemplo, el crecimiento de las ventas, la rentabilidad y la participación de mercado) caracterizan a la Cultura de mercado. En una Cultura de mercado, la relación entre el individuo y la Organización es contractual. Es decir, las partes convienen de antemano cuáles serán sus obligaciones. En este sentido, la orientación al control es formal y bastante estable.

El individuo es responsable de cierto nivel de desempeño y la Organización le promete un nivel específico de recompensas a cambio. Los niveles más altos de desempeño son intercambiados por mayores recompensas, conforme a lo establecido en un calendario convenido. Una parte no reconoce el derecho de la otra a exigir más de lo que se haya especificado originalmente. La Organización no promete (ni implica) seguridad en el empleo, y el individuo no promete (ni implica) lealtad. El contrato, que se renueva cada año si las partes cumplen debidamente con sus obligaciones, es utilitario porque una parte usa a la otra para lograr sus propias metas. En lugar de fomentar un sentimiento de pertenencia a un sistema social, la Cultura de mercado concede gran valor a la independencia y la individualidad y alienta a los miembros a perseguir sus propias metas financieras.

Las interacciones de los superiores con los subordinados consisten, en gran parte, en negociar contratos de desempeño-recompensas y/o en evaluar las solicitudes para la asignación de recursos. Los gerentes no son juzgados de manera formal en cuanto a su efectividad como modelos de roles o mentores. La falta de un compromiso a largo plazo de las dos partes da por resultado un proceso de socialización muy débil. No se enfatizan las relaciones sociales entre compañeros de trabajo y hay pocos incentivos económicos vinculados de forma directa a la cooperación con los compañeros. Se espera que los gerentes cooperen con otros gerentes de sus departamentos tan sólo en la medida necesaria para poder



alcanzar sus metas de desempeño. Por lo mismo, casi nunca se desarrolla una red extensa de compañeros dentro de la Organización. La Cultura de mercado con frecuencia está vinculada a metas de desempeño mensuales, trimestrales y anuales basadas en las utilidades.

1.4 Evaluar la Cultura Organizacional.

Para evaluar la Cultura Organizacional, una empresa debe de apoyarse de un instrumento validado que les indique en qué tipo de Cultura se encuentra. Es una buena práctica hacerlo ya que a través de los resultados se pueden establecer las políticas, programas y estrategias de recursos humanos que apoyen y mejoren su misión y valores.

1.4.1 Instrumentos para evaluar la Cultura Organizacional.

Existen diferentes tipos de instrumentos para medir o evaluar la Cultura Organizacional de una empresa, en el cuadro que se presenta a continuación se exponen algunos de ellos.

Tabla 1: Instrumentos para medir o evaluar la Cultura Organizacional

Nombre	Dimensiones Culturales y Resultados obtenidos	No. Items	Naturaleza de la Escala/Argumentos
Competing Values Framework. Cameron y Freeman 1991. Gerowitz et al. 1995 Gerowitz 1998	Clima del staff o empleados Estilo de liderazgo Sistema de creación de nexos Priorización de objetivos Los resultados se expresan en cuatro tipos de Culturas: Clan, Adhocracia, Jerárquica y Mercado. Las Organizaciones usualmente tienen más de uno de estos tipos.	16	Describe las características dominantes para cada tipo de Cultura. Los encuestados dividen 100 puntos en varios escenarios dependiendo de qué tan similar es cada escenario a su propia Organización
Quality Improvement Implementation	Carácter de la Organización Estilo gerencial	20	Describe las características dominantes para cada



<p>Survey Shortell et al. 2000</p>	<p>Cohesión Priorización de objetivos Recompensas Los resultados de la evaluación se expresan en cuatro tipos diferentes de Cultura: grupal, de desarrollo, jerárquica y racional.</p>		<p>tipo de Cultura. Los encuestados dividen 100 puntos en varios escenarios dependiendo de qué tan similar es cada escenario a su propia Organización.</p>
<p>Organizational Culture Inventory Cook y Lafferty 1987 Thomas et al. 1990 Seago 1997 Ingersoll et al 2000</p>	<p>Las normas compartidas y las expectativas que guían el comportamiento y el razonamiento de los miembros, resultan en 12 escalas de pensamientos de los individuos dentro de un grupo: aprobación, relación, dependencia, evasión, oposición, poder, competición, perfección, servicio, afiliación, logro y autorrealización.</p>	<p>120</p>	<p>Escala de Likert de 5 puntos.</p>
<p>Harrison's Organizational Ideology Questionnaire Harrison 1975 Ott 1989 Litwinenko y Cooper 1994</p>	<p>Evalúa la ideología de la Organización basado en 16 declaraciones que se ordenan según se parecen a la Organización y al encuestado. Provee cuatro tipos de Culturas en términos de orientación al poder, roles, tareas e individuos.</p>	<p>16</p>	<p>Los encuestados responden a declaraciones que se clasifican dependiendo de que tan representativos son de las actitudes y de las creencias de a) la Organización y b) del encuestado. Escala de 6 puntos.</p>
<p>Mackenzie's Culture Questionnaire Mackenzie 1995</p>	<p>Compromiso del empleado, actitudes y creencias sobre la innovación, actitudes frente al cambio, resolución de conflictos, innovación, actitudes frente al cambio, resolución de conflicto, estilo de dirección, liderazgo y confianza,</p>	<p>76</p>	<p>Los respondientes le dan el visto bueno a la declaración que consideran es ampliamente cierto en su Organización.</p>



	trabajo en equipo y cooperación, orientación de acción, orientación de recursos humanos, orientación del consumidor, dirección de la Organización.		
--	--	--	--

Fuente: Adaptado del elaborado por Scott et al. (2003)

1.4.2 El modelo propuesto: El marco de Valores en Competencia (Competing Values Framework)

Según Cameron & Quinn (1999), el “Competing Values Framework” (CVF) ha sido creado para tener un alto grado de congruencia con los esquemas categóricos conocidos y aceptados que organizan el modo en que la gente piensa, sus valores y suposiciones y la manera como procesan la información. Estos esquemas categóricos han sido propuestos por una gran variedad de psicólogos.

El CVF fue desarrollado inicialmente a partir de investigaciones llevadas a cabo para determinar los indicadores más importantes de la efectividad organizacional.

Las preguntas claves que hace el investigador son: ¿Cuáles son los criterios para determinar si una Organización es efectiva o no? ¿Cuáles son los factores claves que definen la efectividad organizacional? Cuando se juzga la efectividad de una Organización ¿cuáles son los indicadores que se toman en cuenta?

Los cuatro tipos de Cultura que propone este modelo, son 1- Clan; 2- Adhocracia; 3- Jerarquizada; 4- Mercado. Deben su nombre a su característica más notable, que al mismo tiempo coincide con los tipos de Organización que se han desarrollado en la ciencia organizacional.

El instrumento creado a partir de este modelo permite diagnosticar la orientación dominante de la Cultura en la Organización basado en estos cuatro tipos de Cultura. También contribuye en el diagnóstico de la fuerza y la congruencia de la Cultura de la Organización.



1.4.2.1 Los cuatro grandes tipos Culturales.

Cameron & Quinn (1999), describen las características de cada tipo de Cultura propuesta por su modelo así:

La Cultura del Clan:

Se la ha llamado clan debido al tipo de Organización familiar que caracteriza a esta Cultura.

La Organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es, en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la Organización, se consideran mentores y quizás figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución. La Organización es unida por la lealtad o tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto. La Organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas. La Organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.

La Cultura Adhocrática.

También llamada Cultura empresarial, representa el tipo de Organizaciones que son altamente sensibles a los cambios acelerados y las turbulencias que caracterizan al mundo organizacional del siglo XXI.

Los miembros ven a la Organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Lo que sostiene a la Organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. El éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos



o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. La Organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.

La Cultura de Mercado

El término mercado no guarda relación con la función de mercadeo, más bien el término se aplica a una Organización que funciona como un mercado. Orientada hacia el entorno en lugar de sus asuntos internos.

A diferencia de la Cultura jerarquizada, en donde el orden interno está garantizada por las normas y las decisiones centralizadas, la Cultura de mercado opera principalmente a través del manejo de las transacciones con otros mercados (como grupos de interés) para generar ventajas competitivas.

La Cultura Jerarquizada

Este es el tipo de Organización que mayormente existía cuando empezaron a realizarse investigaciones sobre Organizaciones.

La Organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer.

El interés de los líderes de la Organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una Organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y el funcionamiento eficaz de la Organización con altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones.

Es una Organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientadas a los



resultados u objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la Organización está en el énfasis de ganar, siendo la reputación y éxito de la Organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de Organización, sus miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la Organización.

Asimismo, señalan que otros aspectos inherentes a las Organizaciones y a la Cultura dominante en las Organizaciones, tales como liderazgo, efectividad, gestión de la calidad total, y el rol de Recursos Humanos, pueden ser igualmente orientados según el tipo de Cultura identificada como dominante en la Organización. Así, las acciones del departamento de Recursos Humanos, deben necesariamente apoyar la Cultura deseada de la empresa.

1.4.3 Instrumento propuesto para diagnosticar la Cultura Organizacional: Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

El OCAI, está basado en el modelo teórico titulado The Competing Values Framework que se ha explicado anteriormente.

El instrumento está compuesto por un cuestionario que requiere que los individuos respondan a solo seis preguntas tipo con cuatro opciones de respuesta cada una.

Tiene dos aplicaciones fundamentalmente, aunque ha sido utilizado para diagnosticar varios aspectos subyacentes a la Cultura de una Organización. Puede ser usado bien sea para diagnosticar la Cultura actual de la Organización, como para identificar la Cultura que los miembros piensan que debería desarrollarse para enfrentar posibles cambios en el futuro. Así, el instrumento originalmente consta de dos partes, una para evaluar la Cultura Organizacional actual y otra para evaluar la Cultura Organizacional deseada.



Las estimaciones pueden ser hechas, considerando la Organización, una unidad de negocio o incluso una unidad funcional, cada una de ellas cuenta con límites claramente identificables.

El cuestionario consta de seis preguntas tipo, con cuatro alternativas de respuesta cada una catalogadas con las letras A, B, C y D. Cada letra está relacionada a uno de los cuatro tipos de Cultura dominante descritas anteriormente. Para asignar las puntuaciones a cada opción de respuesta se dividen 100 puntos entre ellas, otorgándole el mayor puntaje a aquella alternativa que es más similar a la Organización o la unidad departamental que es objeto de análisis.

Las dimensiones de la Cultura se determinan a través atributos creados a partir de las respuestas a las seis preguntas del cuestionario.

El primer ítem (A) trata de medir el grado de orientación de la Organización a la Cultura de “clan”, el segundo (B) trata de medir el grado de orientación de la Organización a la Cultura “adhocracia”, el tercero (C) mide el grado de orientación de la Organización a la Cultura de “mercado” y el cuarto (D) trata de medir la orientación a la Cultura “jerarquizada”, todos ellos varían entre 0 y 100 en función de la media de las respuestas.

Para calcular los resultados, se suman todas las puntuaciones de una opción de respuesta, por ejemplo, todas las puntuaciones otorgadas a la letra A y se dividen entre 6 y así con las demás letras (B, C y D) para obtener los promedios por cada letra.

Estos resultados, pueden plasmarse en un eje de coordenadas que permitirá observar gráficamente las características y la orientación de la Cultura Organizacional.

1.4.4 Observaciones de los autores del instrumento sobre los posibles hallazgos de la evaluación de la Cultura de una Organización.

Cameron y Quinn (1999), realizan las siguientes observaciones al respecto:



El éxito organizacional depende en gran medida del grado en que la Cultura Organizacional es compatible con las demandas de ambiente externo.

Una Organización con una Cultura de clan fuerte que opere en un ambiente ferozmente competitivo y agresivo puede enfrentar dificultades para mantenerse debido a que existe una disparidad entre la Cultura y el entorno. La Cultura en las Organizaciones debe ser compatible con las demandas del entorno.

Conocer el perfil Cultural de la Organización facilita la determinación del tipo de liderazgo necesario, que tipo de comportamientos son dignos de ser reconocidos y recompensados y qué estilo gerencial o de dirección es el más apropiado.

Otra fuente particularmente importante de información son las congruencias, es decir, que varios aspectos de la Cultura de una Organización estén alineados. En otras palabras, que los mismos tipos Culturales sean enfatizados en diferentes áreas dentro de la Organización.

La fuerza está determinada por el número de puntos obtenidos por un tipo específico de Cultura, se refiere a la Cultura dominante. Este aspecto está asociado con, la homogeneidad de esfuerzos, claridad de enfoque, sentido de unidad y visión común.



Capítulo II: Marco Contextual

2.1. Cultura Organizacional, hoy en día.

Para hablar de este tema, cito un artículo muy interesante del diario La Prensa (2014), en donde se detallan lo que significa hoy en día la Cultura Organizacional:

Los líderes del siglo XXI enfrentan demandas mayores, más complejas y más difíciles de solucionar que las existentes en el pasado. La explosión de la tecnología y de las comunicaciones, el aumento de la conciencia de que las personas son el factor clave de la eficacia organizacional y la comprensión de que las Organizaciones deben tener una directriz económica y otra social, han erosionado la autonomía de los líderes institucionales. Por tanto, el liderazgo del futuro requiere del conjunto de habilidades esenciales que se describen a continuación.

La Organización debe mantenerse atenta a la evolución de su entorno, así como sintonizada con las señales del mercado, de manera que la empresa y sus sistemas se mantengan flexibles y organizados en función de las necesidades de los clientes. Eso implica saber escuchar al cliente y aprender lo que él valora y mantener una orientación hacia el aprendizaje continuo.

Desarrollar la capacidad de pensar y actuar estratégicamente, centrar la atención en unas pocas prioridades clave y crear una Cultura Organizacional de resolución, para poder hacer frente a las necesidades del presente, en el marco de la visión, la misión y la estrategia institucional, alineadas con las necesidades de los clientes y de otros grupos interesados en la empresa.

Definir, comunicar, divulgar y conseguir el consenso sobre los valores y principios esenciales que orientan el comportamiento organizacional y el proceso de toma de decisiones. Para ello es necesario obrar con arreglo a los valores institucionales, neutralizar las tendencias naturales de los viejos paradigmas y asegurar que los



sistemas de recompensa sean coherentes con los valores y principios organizacionales.

Se debe crear y consolidar los elementos de la Cultura institucional que se requieren para mantener la aptitud de la Organización para funcionar y crecer. Así mismo es importante desarrollar procesos que faciliten una expansión significativa de la Cultura Organizacional y del ambiente del lugar de trabajo.

2.2. Casa Pellas

2.2.1 Orígenes

El diario “La Prensa” (2013), dedicó un artículo en aras a los cien años de la fundación de Casa Pellas y hace una pequeña reseña histórica acerca de los inicios de Casa Pellas. A continuación, se presenta:

“Hace 138 años Francisco Alfredo Pellas Canessa llegó a Nicaragua. Casi cuatro décadas después, su hijo Carlos Francisco Pellas Vivas comenzó a escribir los cien años de historia de Casa Pellas en una esquina de la ciudad de Granada. En esa época posiblemente no se imaginó que un siglo después su legado empresarial florecería de tal manera que hoy su negocio es considerado uno de los más grandes de Nicaragua.

Tras su fundación, un 12 de marzo de 1913, bajo la razón social de F. Alf. Pellas & Cía. Ltda. Sociedad General de Comercio, Casa Pellas empezó a crecer y diversificarse. Y ya para 1946 no solo distribuía líneas comerciales como radios Zenith y los pianos Strauss, sino también productos automotrices de la General Motors, motos, autobuses y vehículos Volvo, entre otros.

Desde entonces, Casa Pellas ha adquirido más de 200 nuevas líneas comerciales entre marcas, productos y servicios, ha inaugurado 25 instalaciones nuevas de sucursales, talleres, oficinas y módulos comerciales. Además, ha recibido más de cien premios y reconocimientos, tanto nacionales como internacionales y está



desarrollando 15 proyectos de infraestructura y negocios nuevos con el fin de continuar consolidando el liderazgo de la empresa.

En 1950, esta empresa adquiere la distribución exclusiva de Ron Flor de Caña, una de las marcas nicaragüenses con mayor reconocimiento en el mercado internacional.

En ese proceso continuo de diversificación de servicios, 14 años después, es decir en 1964, Casa Pellas inició la distribución de la línea de refrigeración Frigidaire y de la marca automotriz Hino Motors LTD.”

2.2.2 Aspectos Relevantes

A continuación, se detalla información relevante que se encuentra en el sitio web de la Empresa Casa Pella. (Casa Pellas, 2016)

- **Mensaje del Chairman (Silvio F. Pellas Chamorro):**

Somos la generación de los 100 años, y eso nos llena de satisfacción y orgullo a todos los que colaboramos en Casa Pellas.

Personalmente, me siento muy afortunado y aprecio como un regalo del Señor la oportunidad de estar a cargo de este grupo durante casi un tercio de este siglo de extraordinaria vida empresarial.

Viendo hacia atrás en el tiempo, viene a mi mente un recuento de los factores en que se ha fundamentado el liderazgo de Casa Pellas:

La unidad de la familia alrededor de principios y valores de fe, vocación de servicio y humanitarismo, han permitido a nuestra empresa conservar los vínculos más allá del tiempo y las magnitudes... “como el primer día”.

Más aún, heredamos de nuestros antecesores el compromiso de aplicar esos principios y valores en la conducta diaria de nuestra empresa, para con nuestros clientes, colaboradores, proveedores y la comunidad en general.



Nuestra filosofía de que el capital humano es nuestro mayor capital, la hemos traducido en aprecio, empoderamiento y desarrollo, de manera permanente para nuestros colaboradores. Hemos creado una Cultura de responsabilidad social que posee su propia estructura con un departamento cuyo personal tiene como objetivo único contribuir a la mejora de la comunidad y el medio ambiente.

Impulsamos una Cultura empresarial de innovación a la que tienen acceso todos nuestros colaboradores. Estamos dispuestos a innovarlo todo, excepto los principios y valores que forman el espíritu de nuestra empresa.

- **Misión:**

Inspirar confianza

- **Visión:**

Ser el grupo empresarial nicaragüense, líder en ventas, satisfacción y desarrollo de nuestros clientes, comprometidos con la responsabilidad social.

- **Valores:**

Fe: Honramos a Dios sobre todas las cosas

Familia: Nuestra motivación y deber es la familia.

Integridad: Promovemos honestidad, lealtad, justicia y dignidad.

Excelencia: La buscamos en todo lo que hacemos.

Innovación: Fomentamos nuevas ideas que impulsen nuestro liderazgo

Responsabilidad Social: Desarrollamos nuestros colaboradores, comunidades y medio ambiente.

Servicio: Nuestra pasión.

- **Pilares:**

1. Estar entre los dos primeros lugares o estratégicamente posicionados en la industria en que competimos.
2. Crecer de forma sostenible



3. Implementar innovaciones que fortalezcan y expandan los negocios del grupo.
 4. Promover la integración para generar sinergias y venta cruzada.
 5. Mantener inventarios y activos óptimos.
- **Innovación:**

En Casa Pellas la innovación es parte de nuestra Cultura. Contamos con un programa de innovación que promueve espacios de análisis, creatividad e investigación entre nuestros colaboradores y clientes. En el marco de este programa se generan, seleccionan e implementan cientos de ideas novedosas mediante campañas que invitan al colaborador a aportar su ingenio en temas que han sido identificados como prioritarios para Casa Pellas.

- **Cuidamos a nuestros colaboradores:**

Para Casa Pellas es prioritario ofrecer las mejores condiciones en cada puesto de trabajo, con mecanismos adecuados para evitar accidentes, lesiones y enfermedades laborales asociadas con nuestra actividad profesional.

Se han implementado:

- Jornadas de vacunación para las diferentes unidades de negocio de Casa Pellas.
- Capacitación para fortalecer y promover la Cultura de higiene y seguridad entre nuestros colaboradores, desarrollando la promoción y divulgación de las buenas prácticas.
- Auditorías sobre la gestión de seguridad, salud e higiene ocupacional con el objetivo de prevenir riesgos laborales.
- Entrega de equipos de protección profesional.



- **Formación y Desarrollo:**

El valor principal de la empresa está en las más de 1,000 personas que integran Casa Pellas. Cuidamos nuestro capital humano con la misma cautela con la que cuidamos nuestros negocios. Nos esforzamos en desarrollarlos profesionalmente implementando planes internos de capacitación, innovación y bienestar.

Contamos con CAPELLAS (Centro de Capacitación Grupo Casa Pellas), una plataforma de capacitación virtual que incluye diversos tipos de cursos acorde a cada área

En el 2009 se realizó la primera certificación en CAPELLAS dirigido a vendedores de repuestos.

- **Responsabilidad Social Empresarial:**

La revista Mercados & Tendencias (2015), publicó el II Ranking regional de percepción sobre empresas socialmente responsable realizada por una reconocida firma investigadora Dichter & Neira, en donde evidenció que hay una disposición a pagar más por un servicio o producto elaborado por una empresa socialmente responsable. En esta ocasión, **Coca-Cola, Casa Pellas y Clarof** fueron las tres empresas más reconocidas por sus políticas de RSE en la región. Específicamente **Casa Pellas** fue el número uno en Nicaragua y la segunda mejor a nivel regional. A raíz de esta encuesta Casa Pellas fue galardonada con el premio Nacional de RSE 2015, en la categoría “Competitividad con inclusión y equidad”, otorgado por la Unión Nicaragüense para la Responsabilidad Social Empresarial (UNIRSE).

En el sitio web de casa pellas (2016), podemos encontrar la siguiente información acerca de este tema: “En Grupo Casa Pellas llevar a la realidad la Responsabilidad Social Corporativa es gestionar nuestro negocio de forma sostenible desarrollando iniciativas que generen valor para nuestros



colaboradores, clientes, accionistas, la comunidad y medio ambiente, a partir de nuestros valores, visión, misión y compromiso”.

Es decir, para nosotros ser Socialmente Responsable es cumplir nuestra misión de negocios: “Inspirar Confianza”. Somos una empresa que trabaja continuamente en ser confiable, que crea valor sostenible para sus grupos de interés, alineando el crecimiento económico con el progreso social.

En nuestro programa estratégico, contemplamos la sostenibilidad como una pieza clave. Nuestra prioridad es construir relaciones sostenibles, de largo plazo, con los grupos de interés para así generar confianza. Para ello estamos haciendo hincapié en la Cultura corporativa mediante 4 ejes: nuestro compromiso con nuestros colaboradores, comunidad, medio ambiente, mercadeo y competitividad.

Deseamos construir una Cultura única que integre nuestra gran diversidad como Organización y garantice dicha confianza.



Capítulo III: Diseño Metodológico

3.1. Tipo de estudio

Este estudio es una investigación de tipo descriptiva, a como lo define Roberto Hernández Sampieri (2014); en los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Así mismo es una investigación no experimental, según Sampieri (2014), lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. Además, es cuantitativa, en donde se pretende medir algo, representándolo mediante números. Es de corte transversal ya que se recolectó datos en un solo momento y una sola vez. Para finalizar es una investigación aplicada y de campo ya que se utilizó información en el entorno de estudio aplicada a la realidad en la que se encuentra.

3.2 Universo y Población de Estudio

Área de Estudio: Casa Pellas, Sucursal León

Población: El universo de estudio consta de todos los trabajadores activos, en el período de estudio, de la empresa Casa Pellas, Sucursal León.

3.3 Recolección y análisis de los datos

Para medir la variable Cultura Organizacional se consideró el cuestionario para evaluar la Cultura Organizacional (OCAI) propuesto por Cameron y Quinn (1999) como el más adecuado. Los participantes evalúan en todo momento la Cultura de su Organización tal y como es actualmente.

Para el análisis de los datos obtenidos, se utilizará la información suministrada por los autores del instrumento, para identificar si existen o no subculturas actualmente dentro de la Organización por áreas de trabajo, edad, sexo o antigüedad, así como la Cultura dominante en la Organización.



3.4 Instrumento propuesto para diagnosticar la Cultura Organizacional: Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

El OCAI, está basado en el modelo teórico titulado The Competing Values Framework que se ha explicado anteriormente. Elaborado por Cameron y Quinn (1999).

El cuestionario consta de seis preguntas tipo, con cuatro alternativas de respuesta cada una catalogadas con las letras A, B, C y D. Cada letra está relacionada a uno de los cuatro tipos de Cultura dominante descritas anteriormente. Para asignar las puntuaciones a cada opción de respuesta se dividen 100 puntos entre ellas, otorgándole el mayor puntaje a aquella alternativa que es más similar a la Organización o la unidad departamental que es objeto de análisis.

Las dimensiones de la Cultura se determinan a través de atributos creados a partir de las respuestas a las seis preguntas del cuestionario.

El primer ítem (A) trata de medir el grado de orientación de la Organización a la Cultura de “clan”, el segundo (B) trata de medir el grado de orientación de la Organización a la Cultura “adhocracia”, el tercero (C) mide el grado de orientación de la Organización a la Cultura de “mercado” y el cuarto (D) trata de medir la orientación a la Cultura “jerarquizada”, todos ellos varían entre 0 y 100 en función de la media de las respuestas.

Para calcular los resultados, se suman todas las puntuaciones de una opción de respuesta, por ejemplo, todas las puntuaciones otorgadas a la letra A y se dividen entre 6 y así con las demás letras (B, C y D) para obtener los promedios por cada letra.

Estos resultados, pueden plasmarse en un eje de coordenadas que permitirá observar gráficamente las características y la orientación de la Cultura Organizacional.



3.5 Definición y Operacionalización de las variables.

Tabla 2: Definición y Operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Subdimensiones/ Atributos	Items
Cultura Organizacional	Se refiere a los valores que se dan por sentado, los supuestos subyacentes, las expectativas, la memoria colectiva y las definiciones presentes en una Organización. Representa “cómo son las cosas por aquí”. Refleja la ideología predominante que las personas llevan dentro de sus cabezas.	Clan: Relaciones de tipo familiar, tradición, trabajo en equipo, autodirección, ayuda mutua, cooperación.	Características Dominantes Liderazgo Organizacional Estilo Gerencial Unión de la Organización Énfasis Estratégico Criterio de Éxito	1A 2A 3A 4A 5A 6A
		Adhocracia: Innovación, creatividad, toma de riesgos, búsqueda agresiva de oportunidades, autonomía, iniciativas individuales.	Características Dominantes Liderazgo Organizacional Estilo Gerencial Unión de la Organización Énfasis Estratégico Criterio de Éxito	1B 2B 3B 4B 5B 6B
		Mercado: Participación en el mercado, estabilidad financiera, rentabilidad, poco sentimiento de trabajo en equipo, poca cohesión	Características Dominantes Liderazgo Organizacional Estilo Gerencial Unión de la Organización Énfasis Estratégico Criterio de Éxito	1C 2C 3C 4C 5C 6C



Cultura Organizacional de la Empresa Casa Pellas, sucursal León, en el período comprendido de Marzo a Julio del 2016.

		Jerarquizada: Énfasis en las reglas, toma de decisiones centralizada, certidumbre, jerarquías.	Características Dominantes Liderazgo Organizacional Estilo Gerencial Unión de la Organización Énfasis Estratégico Criterio de Éxito	1D 2D 3D 4D 5D 6D
--	--	--	--	----------------------------------



Capítulo IV: Análisis de los Resultados

A continuación, se desglosan los resultados obtenidos al aplicar el instrumento de recopilación de información. Dicho instrumento fue aplicado en el mes de Julio, en dos visitas. Ambas visitas fueron presenciales y se le explicó a cada uno (en grupos de 6 u 8) cómo debían llenar la encuesta y de que se trataba el estudio, así mismo pudieron realizar preguntas para el llenado del mismo.

4.1 Caracterización de la Muestra

Datos Demográficos

En relación con los datos demográficos, los resultados fueron los siguientes.

Figura 1: Gráfico de Distribución Según Sexo

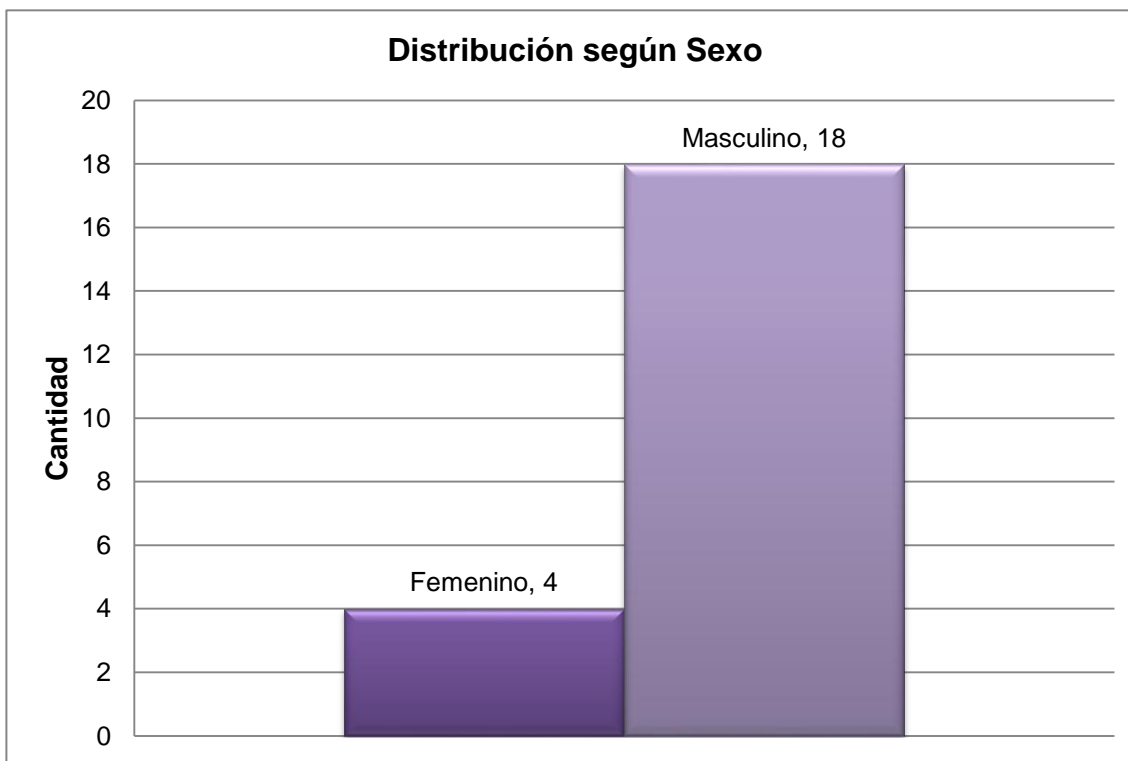




Tabla 3: Distribución según Sexo

Distribución Según Sexo		
Sexo	Distribución	%
Femenino	4	18.18
Masculino	18	81.82
Total	22	100.00

Al analizar esta información se puede observar claramente que el sexo masculino es el de mayor porcentaje con un 81.82% y el femenino un 18.18%.



Rango de edad de los colaboradores

Figura 2: Gráfico de Distribución Según Edad

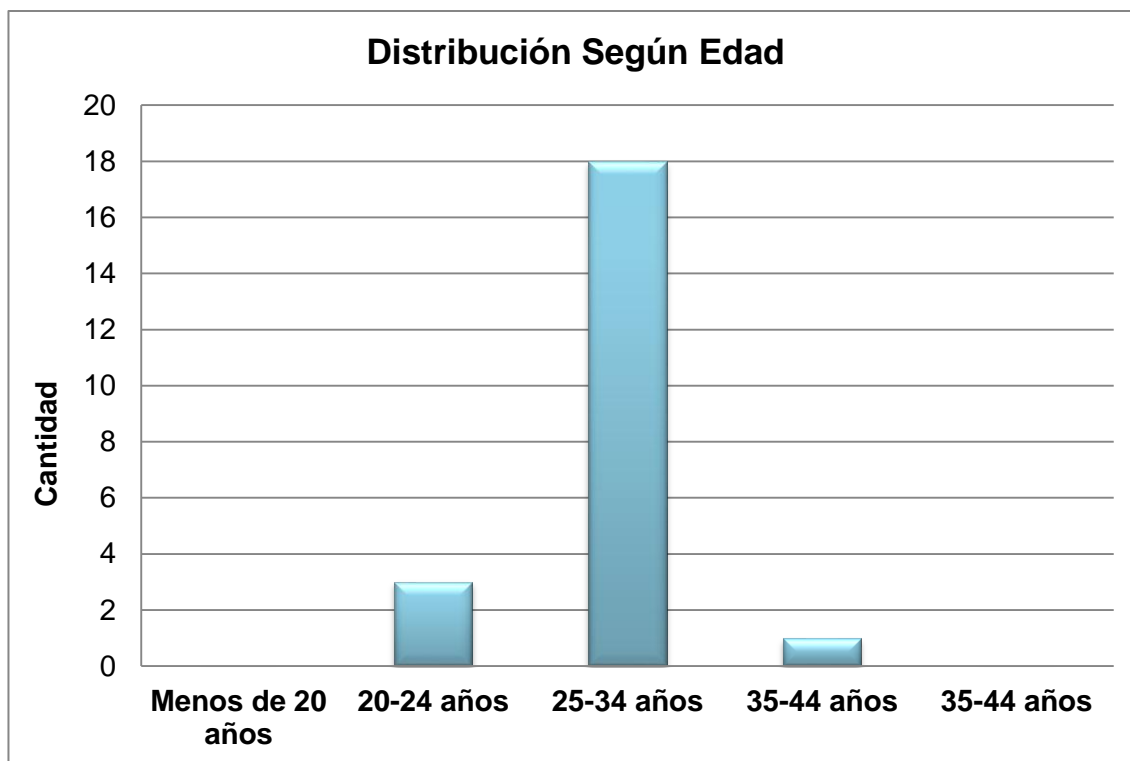


Tabla 4: Distribución según Edad

Distribución Según Edad		
Edad	Distribución	%
Menos de 20 años	0	-
20-24 años	3	13.64
25-34 años	18	81.82
35-44 años	1	4.55
35-44 años	0	-
Total	22	100.00

Según esta distribución se puede observar que la edad promedio de la mayoría de los colaboradores es entre 25 y 34 años de edad con un 81.82%, seguidos de una edad promedio entre 20 y 24 años con un 13.64% y por último una persona tiene una edad promedio entre 35-44 años. Se puede deducir que es una empresa con trabajadores jóvenes.



Rango de Antigüedad de los colaboradores

Figura 3: Gráfico de Distribución según Antigüedad

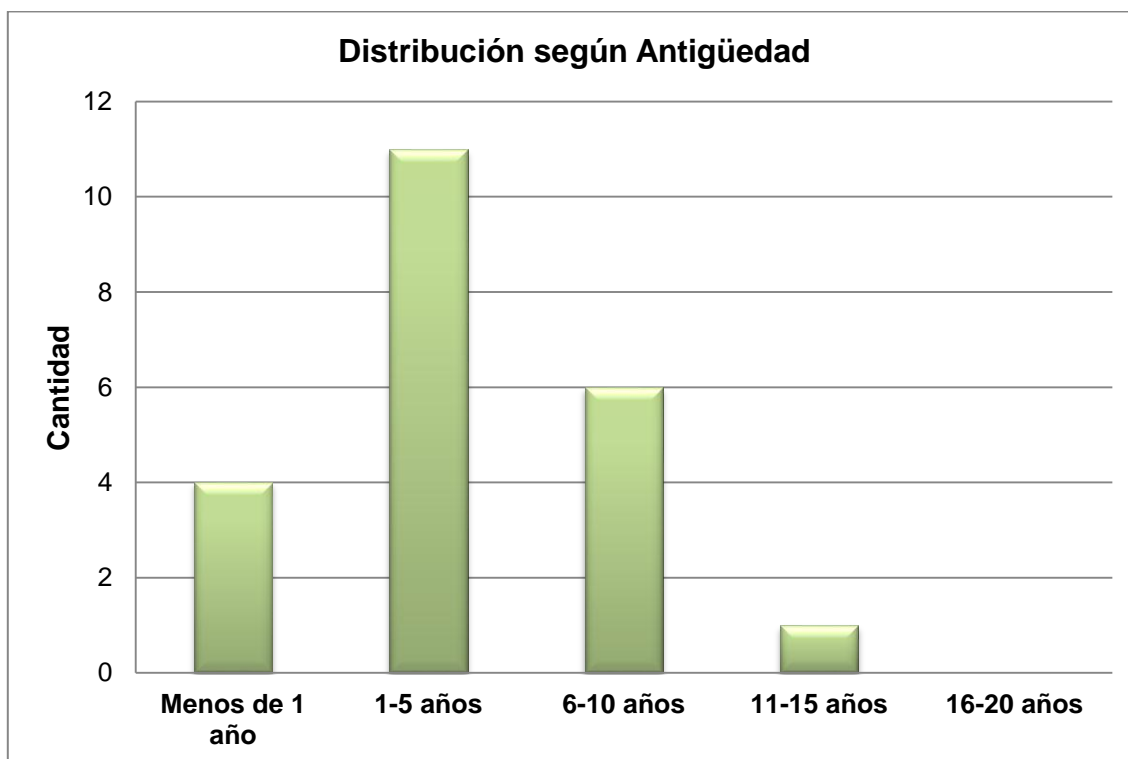


Tabla 5: Distribución según Antigüedad

Distribución Según Antigüedad		
Antigüedad	Distribución	%
Menos de 1 año	4	18.18
1-5 años	11	50.00
6-10 años	6	27.27
11-15 años	1	4.55
16-20 años	0	-
Total	22	100.00

Según la antigüedad se observa que la mayoría de los trabajadores tienen pocos años laborando en la empresa, a pesar de que ésta tiene muchos años en el mercado local. Entre 1 y 5 años son 50%, seguido de entre 6 y 10 años con un 27.27%, luego menos de un año un 18.18% y finalmente entre 16-20 años un 4.55%



Distribución según Área de trabajo.

Figura 4: Gráfico de Distribución Según Área de Trabajo

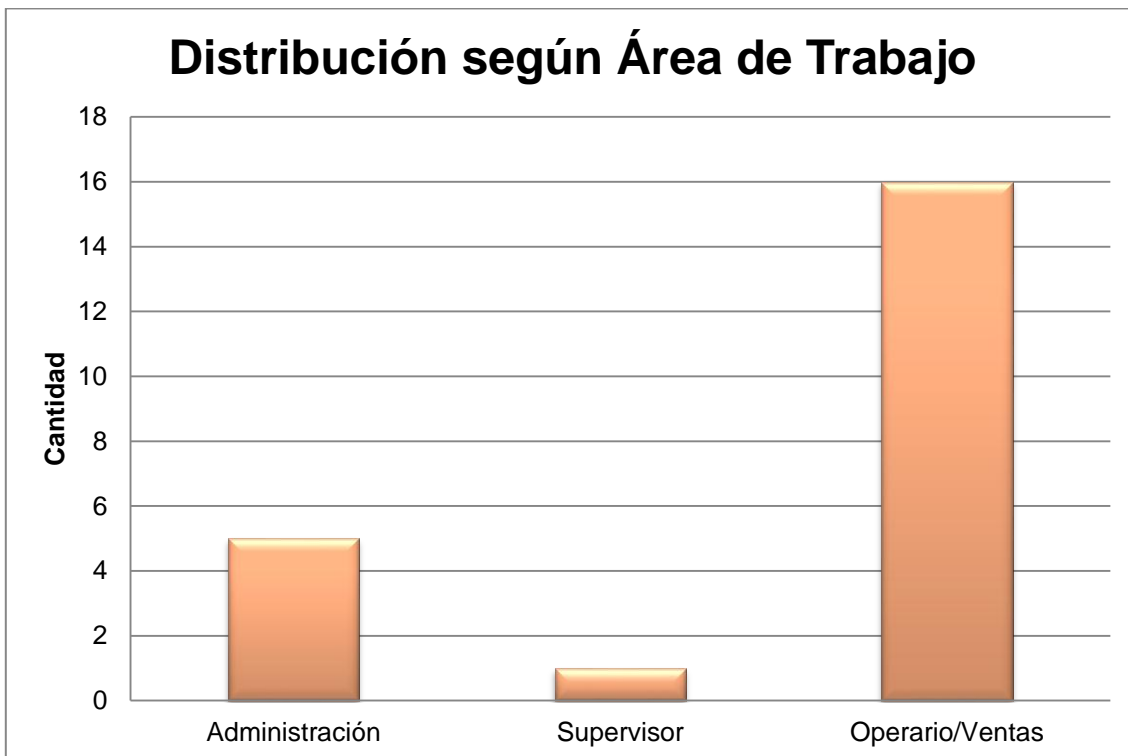


Tabla 6: Distribución según área de trabajo

Distribución Según Área de Trabajo		
Área	Distribución	%
Administración	5	22.73
Supervisor	1	4.55
Operario/Ventas	16	72.73
Total	22	100.00

Según el área de trabajo, se puede observar que la mayoría de los colaboradores están ubicados en el área de ventas, esto se puede deducir que es así debido a que es una empresa dedicada a la venta de servicios y productos. Por tanto, el área de Ventas tiene un 72.73%, seguida por el área de Administración con un 22.73% y por último el área de Supervisor con un 4.55%.



4.2 Análisis De Las Variables De Estudio

Figura 5: Gráfico de Resultado del OCAI para el total de los participantes de la investigación.

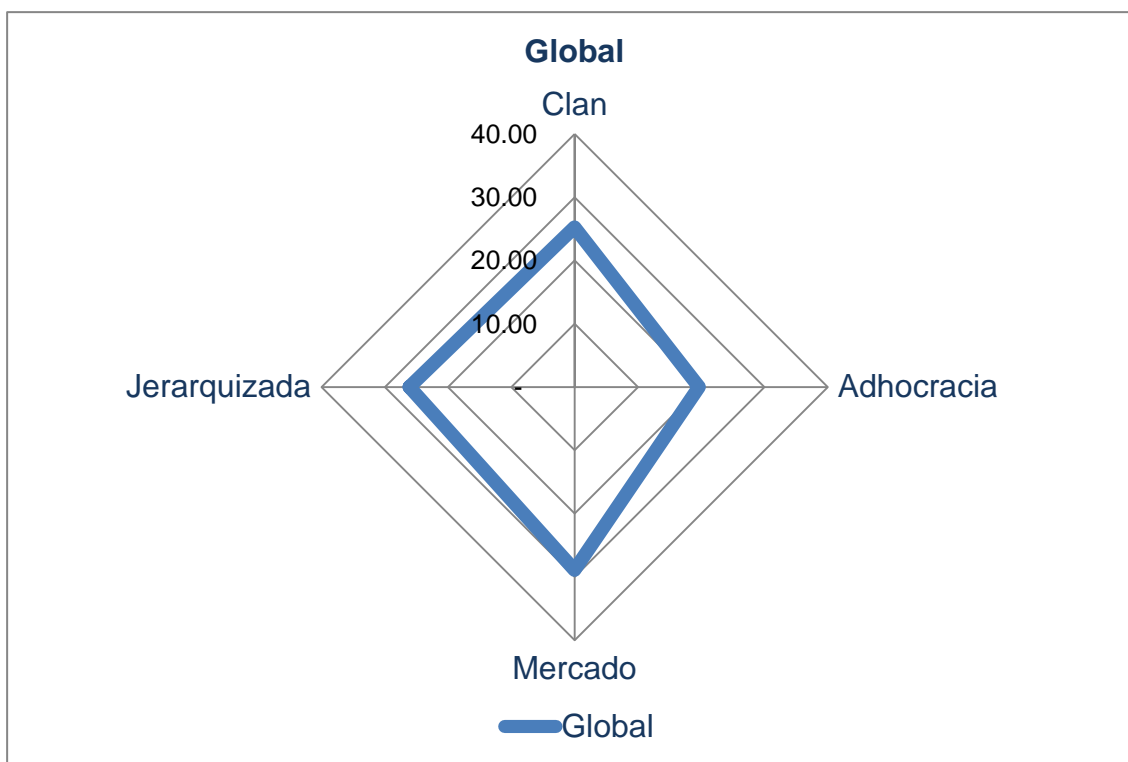


Tabla 7: Puntuaciones promedio para cada tipo Cultural del OCAI Global

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Global	25.27	19.66	28.94	26.14

La Figura 5 muestra el resultado consolidado para la empresa. En ella se aprecia que los porcentajes son muy parecidos por lo que se podría decir que no hay un dominio claro de un tipo de Cultura en particular. Sin embargo, si se toma como referencia el porcentaje más alto, se podría afirmar que la Cultura predominante es la Cultura de Mercado.



Resultado del OCAI por Área de Trabajo

Figura 6: Gráfico de Contraste de las puntuaciones promedio de los tipos Culturales por área de trabajo.

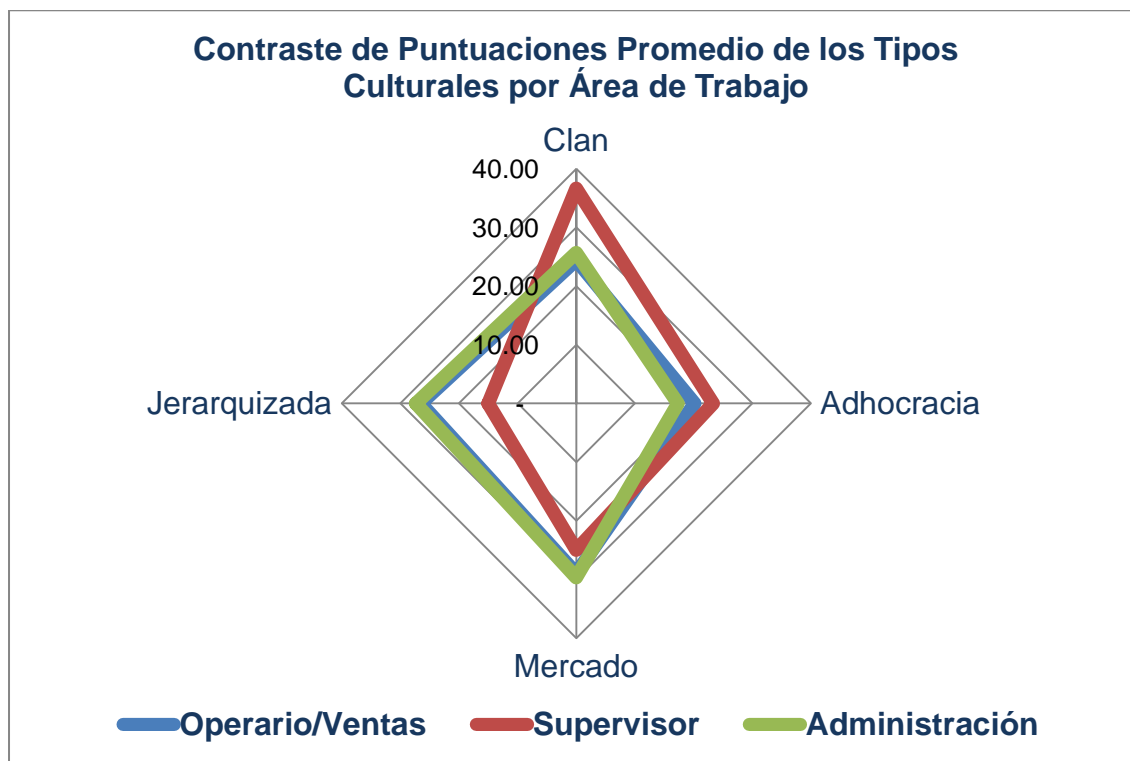


Tabla 8: Puntuaciones promedio de los tipos Culturales por Área de Trabajo.

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Operario/Ventas	24.43	20.16	28.96	26.46
Supervisor	36.67	23.33	25.00	15.00
Administración	25.67	17.33	29.67	27.33

Al hacer el consolidado de las tres áreas de trabajo, de acuerdo a sus porcentajes, se puede notar que el tipo de Cultura más predominante es la de Mercado. Es interesante mencionar que el área de Operario/Ventas representa el 72.72% de la población total encuestada, por tanto, se puede afirmar que es la que más fundamentada está, y es precisamente la Cultura de Mercado la que apunta ésta área.



Resultado del OCAI por Antigüedad en la Empresa.

Figura 7: Gráfico de Contraste de las puntuaciones promedios de los tipos Culturales por antigüedad en la empresa.

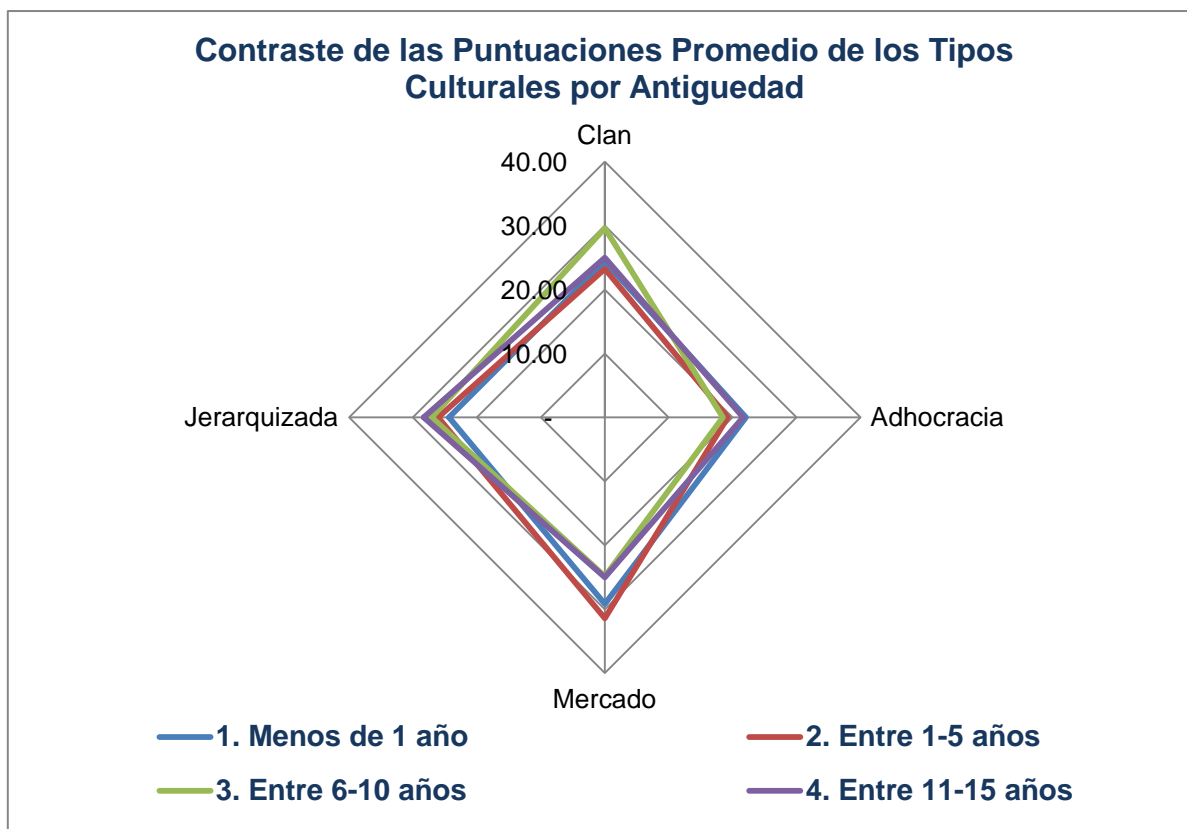


Tabla 9: Puntuaciones promedio de los tipos Culturales por antigüedad en la empresa.

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
1. Menos de 1 año	24.38	22.08	29.17	24.38
2. Entre 1-5 años	23.26	19.24	31.44	26.06
3. Entre 6-10 años	29.58	18.47	24.86	27.08
4. Entre 11-15 años	25.00	21.67	25.00	28.33

Se puede observar que la percepción de acuerdo a la antigüedad en la empresa cambia, sin embargo, la mayoría de los encuestados coinciden que el tipo Cultural predominante es la de Mercado. La muestra más significativa en esta división es la segunda (entre 1-5 años) ya que representa el 50% de los encuestados y en donde se ve claramente que la Cultura dominante es la de Mercado.



Resultados para la población total – Ítems individuales.

Se realizó el análisis de los promedios obtenidos por cada subdimensión que describe finalmente la Cultura en la Organización, individualmente, esto con el fin de evaluar si existe congruencia entre los aspectos Culturales y la Cultura global en la Organización. En una Organización con una Cultura incongruente, cada atributo hará énfasis en un tipo de Cultura distinto y no mostrará ningún patrón similar.

Figura 8: Gráfico de Contraste de las puntuaciones promedio para los ítems individuales

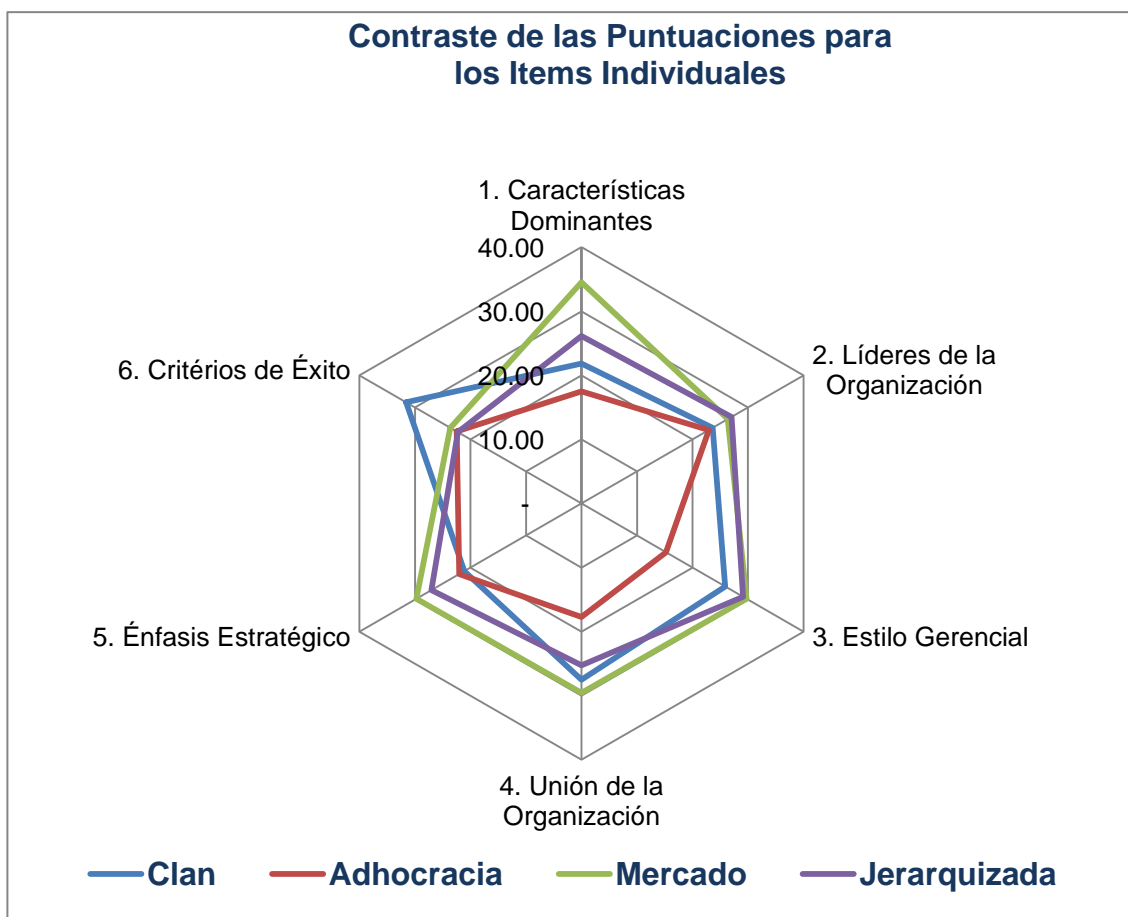




Tabla 10: Puntuaciones promedio para los tipos Culturales por ítem individual.

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
1. Características Dominantes	21.82	17.50	34.55	26.14
2. Líderes de la Organización	23.64	22.95	26.36	27.05
3. Estilo Gerencial	25.91	15.23	29.77	29.09
4. Unión de la Organización	27.50	17.73	29.55	25.23
5. Énfasis Estratégico	21.14	22.05	29.77	27.05
6. Criterios de Éxito	31.59	22.50	23.64	22.27

De acuerdo a los promedios arrojados de este cruce, se puede observar que, aunque algunos datos varían, la mayoría apunta a que el tipo de Cultura predominante es la de Mercado, por lo que podría decirse que hay congruencia con respecto a los resultados anteriores.



4.3 Discusión de los Resultados

Para la población en la que se llevó a cabo el estudio y en atención a los objetivos planteados en esta investigación, los resultados obtenidos permiten concluir que:

- **En cuanto al tipo de Cultura dominante en la Organización:**

Al analizar los patrones de los perfiles Culturales para la Organización de manera global, se puede observar que existe una tendencia de una Cultura dominante, la cuál es la Cultura de Mercado.

Según Cameron & Quinn (1999), el tipo de Cultura dominante en una Organización debe ser compatible con las demandas del entorno y el tipo de empresa, lo cual en este caso encajan perfectamente, ya que la Cultura de mercado es la que nos dice que una Organización funciona como un mercado, y ciertamente que Casa Pellas está dedicada a la venta de servicios y productos.

Cameron y Quinn (1999), afirman que las Organizaciones efectivas son capaces de comportarse de forma flexible y a veces contradictoria, es decir, una Organización puede mantenerse y actuar de forma tal que fomente la estabilidad y control en sus procesos, como sucede en la Cultura jerarquizada. Este tipo de Cultura, es la que recibió mayor puntuación, y muy cerca, después de la de Mercado, y esto se debe a que al ser Casa Pellas una empresa con más de cien años y con muchas sucursales a nivel nacional, la estructura que deben tener debe estar basada de tal forma que les permita controlar de manera absoluta los movimientos de cada una de sus sucursales.

Al realizar una división del análisis de la Cultura dominante, se puede observar que se sigue teniendo una tendencia a la Cultura de Mercado, tal cual sucede cuando analizamos los resultados por área de trabajo, en el cuál en dos de las tres áreas (Ventas y administración) se encuentran las mayores puntuaciones en este tipo de Cultura.



Así mismo sucede si se realiza el análisis de acuerdo a la antigüedad de los colaboradores, en donde encontramos que en dos de las 4 clasificaciones se obtienen las mayores puntuaciones y se refleja la Cultura de Mercado, además cabe mencionar que en éstas dos clasificaciones se encuentra el 68.18% de los colaboradores, por lo tanto, es realmente una muestra muy representativa.

- **En relación a las congruencias:**

La congruencia Cultural significa que varios aspectos de la Cultura de una Organización están alineados. Esto es, los mismos tipos Culturales son enfatizados en varias partes de la Organización” (Cameron & Quinn, 1999)

En este caso, la congruencia se estima en base a las seis sub-dimensiones que los autores del modelo concluyeron como los aspectos más importantes y diferenciadores de la Cultura de una Organización y son los mismos de las seis preguntas o consideraciones del cuestionario OCAI.

En una Cultura congruente estos seis factores tienden a enfatizar el mismo conjunto de valores Culturales, es decir, la estrategia, el estilo de liderazgo, el estilo gerencial, la unión de la Organización y las características dominantes en la Organización, cada uno de los perfiles individuales de los ítems lucirán similares.

En este estudio, se puede observar que los resultados indican que en cuatro de las seis sub-dimensiones del modelo (características dominantes, estilo gerencial, unión de la Organización y el énfasis estratégico) hay una tendencia hacia la Cultura de Mercado, en las dos restantes, a la Cultura jerarquizada y la de clan. Por lo tanto, se observa congruencia debido a la similitud en la mayoría de las Sub- dimensiones.

- **Observaciones generales:**

Para entender un poco mejor las características propias de la Cultura de Mercado, se analizarán a continuación cada uno de los ítems de las subculturas;



Dentro de las Características Dominantes nos dice que; “La Organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí”, ciertamente que el perfil de los colaboradores en Casa Pellas debe de ser competitivo ya que la mayoría se dedica a la venta, una relación directa con el cliente. Además, siempre se quiere lograr ser la mejor sucursal a nivel nacional, por lo que procuran hacer más que bien su trabajo y presentar los mejores resultados especialmente en cuanto a metas.

En cuanto a los Líderes de la Organización, nos dice que: “El liderazgo de la Organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados”, al estar Casa Pellas preocupado por el logro de los resultados, este tipo de liderazgo le funciona bien y le asegura cumplir con sus metas. En entrevista informal con el Gerente, fue evidente notar que los líderes de la Organización sirven de soporte al resto, pero que son solo un canal para cumplir sus objetivos.

En el Estilo Gerencial, nos dice que: “El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.”. Casa Pellas, premia a sus trabajadores por cumplir una meta propuesta, y sobrepasarla. Además de incentivos por participación en innovación que sirvan para un mejor funcionamiento para la empresa.

La Unión de la Organización, en la que se nos presenta qué:” Lo que mantiene unido a la Organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.” Lo cual es característico en Casa Pellas, ya que los colaboradores están incentivados a cumplir sus metas y cada uno quiere ser el mejor para llevarse el mejor incentivo mes a mes.

En cuanto al Énfasis Estratégico, nos dice que: “La Organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.”. La visión de Casa Pellas es precisamente ser los líderes en ventas, y en base a esto su trabajo es



lograr este objetivo enfatizando cualquier acción que los convierta siempre en el número uno en su ramo en el mercado.

Por último, los Criterios de Éxito, establecen que: “La Organización define el éxito sobre la participación del mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo del mercado es la clave.” Casa Pellas siempre procura estar en primer lugar no solo en ventas, sino en otros aspectos como por ejemplo en Responsabilidad Social Empresarial, lo que la hace ser una empresa integral.



CONCLUSIONES

Después de analizar los datos arrojados por el cuestionario, se puede concluir lo siguiente: que:

En relación a la Cultura Dominante en la empresa:

- ✓ Se pudo observar una tendencia dominante a la Cultura de Mercado, seguida muy de cerca por la Cultura Jerarquizada. La teoría dice que la Cultura de mercado es cuando “una Organización funciona como un mercado” y ciertamente que Casa Pellas está dedicada a la venta de productos y servicios. En cuanto a la Cultura jerarquizada la teoría nos dice que: “La Organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer”, siendo Casa Pellas una empresa con más de cien años dentro del mercado nacional y teniendo sucursales en casi en todo el país, debe trabajar de esta forma para articular bien las funciones y cumplir con sus metas, misión y visión.
- ✓ Según el área de trabajo, la percepción de los colaboradores sigue siendo que la Cultura dominante es la de Mercado, especialmente el área de ventas que representa el 72.72% de la población total de encuestados. Además, se puede agregar que esta área de trabajo es la que más colaboradores tiene debido a que la empresa se dedica a la venta de productos y servicios.
- ✓ Según la antigüedad de los colaboradores de la empresa, se puede observar que la Cultura dominante también es la de Mercado, el rango más representativo es la antigüedad entre 1 y 5 años. Probablemente ésta sea el rango con mayor porcentaje (50%), debido a que el Gerente Actual de Casa Pellas, sucursal León, tiene 8 años laborando bajo este cargo, y al asumirlo, comenzó a hacer cambios en la estructura y al mismo tiempo anexando más personal dentro de la empresa.



RECOMENDACIONES

- ✓ Sería conveniente volver a aplicar el cuestionario y analizar si la Cultura de Mercado se mantiene y si sigue siendo la deseada por la empresa.

- ✓ Así mismo, podrían realizarse estudios paralelos tanto de Clima como de Cultura con otros instrumentos para corroborar si se asemejan a este.

- ✓ Al ser el cuestionario una herramienta con una escala de respuestas distinta a los cuestionarios que usualmente se utilizan para diagnosticar clima y Cultura Organizacional, es importante la participación del investigador en la medición, en toda la población encuestada.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the competing values framework*. EUA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Casa Pellas. (2016). *Casa Pellas*. Recuperado el 16 de Junio de 2016, de Casa Pellas: <http://casapellas.com/acerca-de-casa-pellas/>
- Casa Pellas. (2016). *Casa Pellas*. Recuperado el Julio de 4 de 2016, de Casa Pellas: <http://casapellas.com/rsc/entendemos-rsc.html>
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill, Interamericana, S.A, Quinta Edición.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1985). *Culturas Corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional*. Mexico: Fondo Educativo Interamericano.
- Duarte, D. L. (11 de 05 de 2009). *mailxmail.com*. Recuperado el 25 de 05 de 2016, de <http://www.mailxmail.com/curso-estudio-hombre-biologia-sociedad-Cultura/Cultura-caracteristicas-componentes-contenidos>
- Edgard, S. (2012). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Enciclopedia internacional de las ciencias sociales* 1974 Madrid
- Fernando, A. G., & Heredia Espinosa, V. (1999). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México: Trillas. 5ta Edición.
- Gilberto, G. M. (1996). Territorio y Cultura. *Culturas Contemporáneas*. Vol II , 9-30.
- Golden, K. (1992). The individual and organizational culture: strategies for actions in highly-ordered contexts. *Journal of management studies* , 29, 1-21.
- Handy, C. (1897). *The Gods of Management*. London: Souvenir Press.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F: Cengage Learning, 12a. Edición.
- Koontz, H. (2007). *Elementos de administración: un enfoque internacional*. México: Mc Graw Hill, Séptima edición.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill Interamericana.

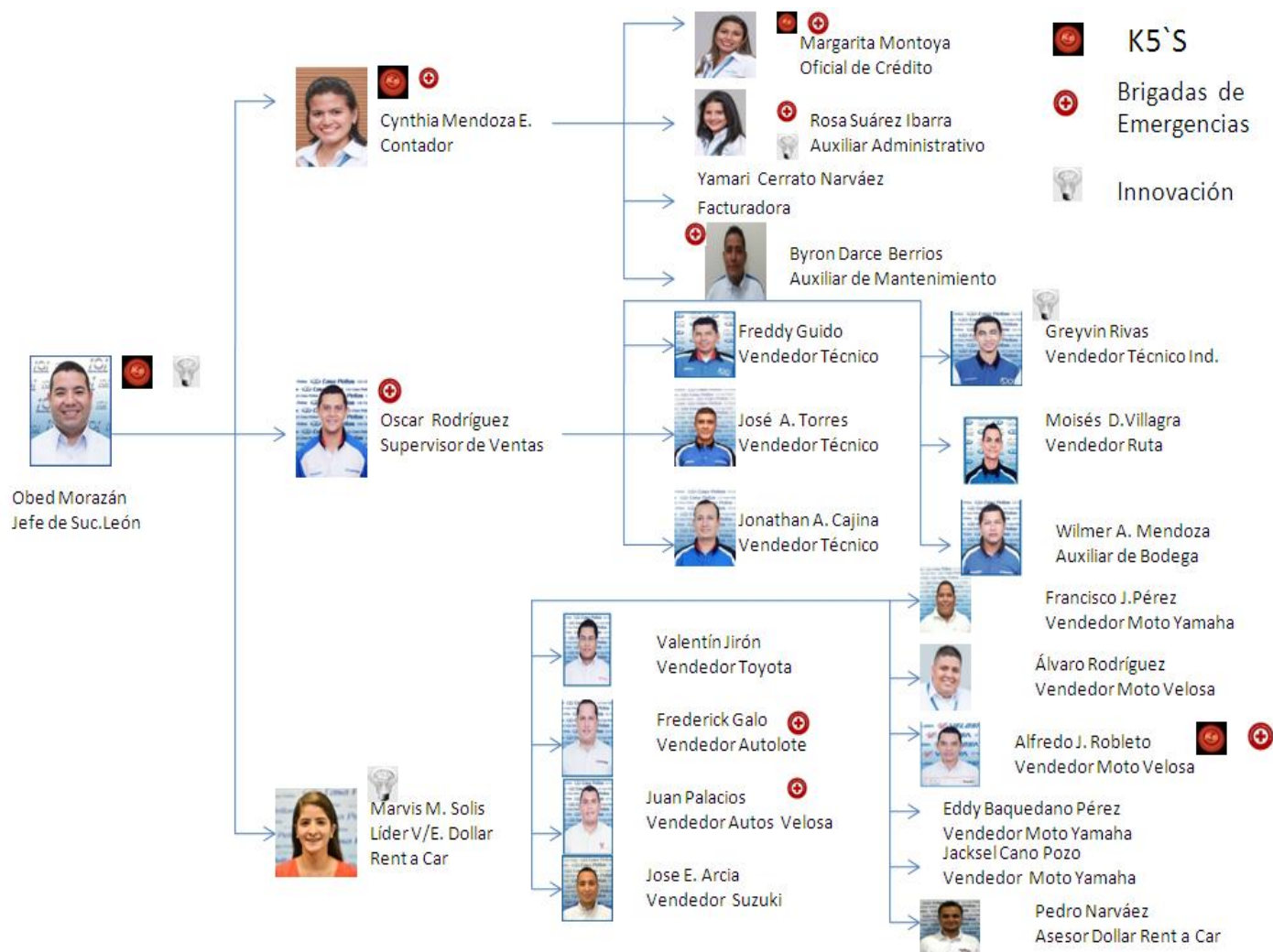


- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill, Interamericana, decimocuarta Edición.
- La Prensa. (18 de Abril de 2013). *La Prensa*. Recuperado el 16 de Junio de 2016, de La Prensa: <http://www.laprensa.com.ni/2013/04/18/economia/142871-cien-anos-haciendo-negocios-en-el-pais>
- La Prensa. (27 de Diciembre de 2014). *La Prensa*. Recuperado el 4 de Julio de 2016, de La Prensa: <http://www.laprensa.com.ni/2014/12/27/columna-del-dia/1670204-lliderazgo-para-el-siglo-xxi>
- Lucas, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las Organizaciones*. España: Bosch.
- Marin, A. L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las Organizaciones*. España: Bosh.
- marlon, I. (2009).
- Mercados & Tendencias. (10 de Septiembre de 2015). *Mercados & Tendencias*. Recuperado el 4 de julio de 2016, de Mercados & Tendencias: <https://revistamyt.com/empresas-responsables-cumplo-luego-hago-rse/>
- Montero, M. (10 de Agosto de 2015). *La octava generación de Hilux ya rueda por Nicaragua*. Recuperado el 16 de Junio de 2016, de Mercados & Tendencias: <https://revistamyt.com/la-octava-generacion-de-hilux-ya-rueda-por-nicaragua/>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación, décima Edición.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F: McGraw hill, 6ta edición.
- Scott, T. (Junio de 2003). *Health Services Research*. Recuperado el 24 de Marzo de 2008, de http://findarticles.com/p/articles/mi_m4149/is_3_38/ai_103731435
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogotá: 3R Editores.
- Shortell. (2000). *Assessing the impact of Total Quality Management and Organization Culture of Multiple Outcomes of Care for Coronary Artery Bypass Graft Surgery Patients*.
- Tejada, L. (1897). *Gestión de la imagen corporativa: creación y transmisión de la identidad de la empresa*. Bogotá: Norma.



ANEXOS

Anexo No. 1. Organigrama Casa Pellas, Sucursal León





Anexo No. 2. Encuesta

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

UNAN – LEÓN

Estimado Encuestado, reciba un cordial saludo de mi parte. Soy egresada de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Unan-León. Estoy realizando mi trabajo monográfico para obtener mi titulación, en el cuál estoy estudiando la: **“Cultura Organizacional presente en la Empresa Casa Pellas, sucursal León, en el período comprendido de Mayo a Julio del 2016”**.

Al contestar la siguiente encuesta de manera fehaciente y sincera, expresando su propio punto de vista sin pensar en una respuesta deseable, estará colaborando a conocer el tipo de Cultura de acuerdo a su percepción como colaborador de esta empresa. Al terminar le solicito por favor verificar sus respuestas.

Desde ya agradezco de su valioso tiempo y dedicación.

Información Demográfica

A continuación se requiere que complete algunos datos demográficos muy generales, que posteriormente serán utilizados para realizar estimaciones estadísticas sobre el comportamiento de la población de estudio.

Le recordamos que esta información es absolutamente confidencial. No serán reportados resultados individuales, solo colectivos.

Sexo:

Femenino....

Masculino....

Categoría de Edad:

Menos de 20 años.....

20 – 24 años.....

25 – 34.....

35 – 44.....

45 – 55.....

Antigüedad en la empresa

Menos de 1 año.....

1 – 5 años.....

6 – 10 años.....

11 – 15 años.....

16 – 20 años.....

Área de trabajo

Administración.....

Supervisor.....

Operario/Ventas.....



Instrumento

Cuestionario para la determinación del tipo de Cultura Organizacional.

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		ACTUAL
A	La Organización es un lugar muy personal. Es como la familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	
B	La Organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	
C	La Organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí	
D	La Organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer.	
TOTAL		100
2. LÍDERES DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL
A	El liderazgo de la Organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	
B	El liderazgo de la Organización es generalmente usado como instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	
C	El liderazgo de la Organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados	
D	El liderazgo de la Organización es generalmente usado para coordinar, organizar, o mejorar la eficiencia.	
TOTAL		100
3. ESTILO GERENCIAL		ACTUAL
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	
TOTAL		100



4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		
A	Lo que mantiene unido a la Organización es la lealtad y la confianza mutua.	
B	Lo que mantiene unido a la Organización son los deseos de innovación y desarrollo.	
C	Lo que mantiene unido a la Organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	
D	Lo que mantiene unido a la Organización son las políticas y reglas. Mantener a la Organización en marcha es lo importante.	
TOTAL		100
5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO		ACTUAL
A	La Organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	
B	La Organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	
C	La Organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	
D	La Organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	
TOTAL		100
6. CRITERIO DE ÉXITO		
A	La Organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	
B	La Organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.	
C	La Organización define el éxito sobre la participación del mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.	
D	La Organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	
TOTAL		100

Fuente: traducido y adaptado del inglés de "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Base don the Competing Values Framework". (Cameron & Quinn, 1999).



Anexo 3. Tabla de respuestas.

Pers	Características Dominantes				Líderes de la Organización				Estilo Gerencial				Unión de la Organización				Énfasis Estratégico				Criterios de Éxito			
	1a	1b	1c	1d	2a	2b	2c	2d	3a	3b	3c	3d	4a	4b	4c	4d	5a	5b	5c	5d	6a	6b	6c	6d
1	5	15	40	40	10	20	40	30	20	25	25	30	20	20	50	10	25	25	25	25	25	25	25	25
2	10	20	60	10	10	20	60	10	5	30	60	5	5	5	50	40	10	40	40	10	5	15	40	40
3	40	10	25	25	15	5	50	30	20	5	45	30	5	5	50	40	20	15	35	30	15	5	60	20
4	20	20	40	20	25	25	25	25	20	20	30	30	20	30	30	20	20	30	20	30	30	20	30	20
5	20	30	40	10	10	40	10	40	10	40	40	10	40	10	10	40	40	10	40	10	30	40	10	20
6	25	25	25	25	25	50	20	5	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
7	50	15	25	10	40	20	20	20	15	15	10	60	50	20	15	15	30	40	15	15	50	30	10	10
8	10	10	50	30	40	10	20	30	40	10	20	30	5	5	30	60	10	5	30	55	60	10	5	25
9	30	20	20	30	30	20	15	35	20	10	30	40	30	20	30	20	25	25	30	20	30	30	25	15
10	30	20	30	20	30	30	20	20	40	15	25	20	40	15	20	25	20	30	40	10	30	40	15	15
11	15	5	20	60	20	20	20	40	20	5	15	60	5	20	15	60	5	5	30	60	60	5	30	5
12	15	15	40	30	25	25	25	25	30	10	40	20	15	20	50	15	25	25	25	25	25	25	25	25
13	30	20	30	20	20	30	20	30	30	20	20	30	20	20	20	40	20	20	30	30	30	20	30	20
14	30	25	25	20	20	15	40	25	25	25	25	25	15	15	40	30	20	20	30	30	20	30	30	20
15	25	15	30	30	10	20	30	40	30	10	20	40	60	20	10	10	10	20	40	30	40	15	20	25
16	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	50	10	30	10	25	25	25	25	25	25	25	25
17	30	30	30	10	25	25	25	25	50	0	40	10	30	30	30	10	25	25	25	25	60	30	0	10
18	10	10	40	40	30	20	20	30	30	10	30	30	30	20	40	10	10	10	40	40	30	10	20	40
19	30	10	50	10	40	20	20	20	50	10	20	20	60	20	10	10	50	20	15	15	40	20	20	20
20	5	15	30	50	10	20	40	30	5	5	30	60	5	20	45	30	10	20	30	40	10	30	20	40
21	10	15	25	50	20	25	15	40	30	10	20	40	25	20	30	25	20	30	25	25	25	25	25	25
22	15	15	60	10	40	20	20	20	30	10	60	0	50	20	20	10	20	20	40	20	30	20	30	20



Cultura Organizacional de la Empresa Casa Pellas, sucursal León, en el período comprendido de Marzo a Julio del 2016.
