

---

# Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional

## *Development a model of diagnosis of organizational culture*

**Víctor Augusto García Navarro**

*Doctorado en Ciencias del Desarrollo Humano  
Universidad del Valle de Atemajac,  
Campus Guadalajara, México  
rotciv@iteso.mx*

García Navarro, Víctor Augusto (2017). “Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional”. *Perspectivas*, Año 20 – N° 39 – mayo 2017, pp. 75 - 102. Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, Unidad Académica Regional Cochabamba. Clasificación JEL: M, M1, M14

### **Resumen**

El presente artículo muestra un modelo holístico de diagnóstico de cultura organizacional para empresas mexicanas, independientemente de su giro, basándose principalmente en el modelo de Denison y sus colegas. El modelo propuesto consta de tres amplias fases, iniciando a partir de la detección de una necesidad, continuando con un pre-diagnóstico en el que se ingresa información útil y necesaria (Input) para proceder con el propio diagnóstico de la cultura (fase de Desarrollo) con base en las cuatro dimensiones que distingue Denison (Misión, Adaptabilidad, Participación y Consistencia), incluyendo en cada uno un factor adicional. Para finalmente, concluir con una comparación entre la cultura actual vs. la cultura deseada (Output) identificando claramente aquellos factores en donde existe una amplia brecha que atender a través de la realización de un plan de trabajo detallado. Lo anterior con el fin de contribuir en la elaboración de una metodología sencilla e integral para el diagnóstico de la cultura organizacional, misma que queda sujeta a su perfeccionamiento y validación.

**PALABRAS CLAVE:** Cultura Organizacional, Modelos de Diagnóstico de Cultura Organizacional, Modelo de Denison

**CLASIFICACIÓN JEL:** M, M1, M14

### **Abstract**

This article shows the develop of a holistic diagnostic model of organizational culture for Mexican companies, regardless of their size, based primarily on Denison model. The proposed model consists of three broad phases, starting from the detection of a need, continuing with a pre-diagnosis in which useful and necessary information (Input) is entered to proceed with the diagnosis of culture itself (Development phase) based on the four dimensions that distinguishes Denison (Mission, Adaptability, Participation and Consistency), including in each an additional factor. To finally conclude with a comparison between the current culture vs. the desired culture (Output) clearly identifying those factors where there is a large gap to attend through the completion of a detailed work plan. This in order to contribute to the development of a simple and comprehensive methodology for diagnosing organizational culture, remaining its refinement and validation.

**KEYWORDS:** Organizational Culture, Diagnostic Models of Organizational Culture, Denison Model.

**JEL CLASSIFICATION:** M, M1, M14

## **INTRODUCCIÓN**

La intención de aplicar modelos para el diagnóstico de la cultura organizacional inició en la década de los 80's, sin embargo, dicho interés persiste en este siglo, ahora con un profundo interés por parte de los consultores de poner en práctica nuevos modelos, con el fin de mejorar la efectividad en las organizaciones.

Como lo afirma Hernández, Mendoza y González (2010), para determinar las dimensiones más importantes de la cultura organizacional es fundamental utilizar un armazón o modelo teórico subyacente, que pueda reducir y enfocar la búsqueda de dimensiones culturales claves.

Un ejemplo de ello es el reconocido Modelo de Denison (*The Denison Organizational Culture Model*), desarrollado en la década de los 90's por Denison y sus colegas, conocido a nivel mundial y difundido ya en distintos países de Latinoamérica. Algunos de sus seguidores lo han pretendido generalizar y sustentar su validez en diferentes contextos económicos y políticos, así como presentar conclusiones normativas sin que medie otro mecanismo que la aplicación del instrumento; muchas veces sin los estudios exploratorios previos y las reflexiones necesarias que tomen en cuenta las culturas particulares de los países o las regiones donde se va a aplicar el modelo (Martínez, 2010). Justo esas lagunas son las que pretende cubrir este nuevo modelo propuesto objetivo del presente artículo: Generar un modelo integral, en donde entre otras cosas, se realice un diagnóstico previo de la empresa antes de aplicar instrumentos, y, además, sea adaptado al entorno de las empresas mexicanas.

El corazón de este nuevo modelo se basa en el trabajo de Denison; se utilizan las mismas cuatro dimensiones (Misión, Consistencia, Participación y Adaptabilidad), sin embargo, cada una de éstas se divide en cuatro índices (en vez de tres como lo hace Denison), pues se ha integrado uno más a cada dimensión. Para cada índice a medir se diseñaron 5 preguntas, generando un instrumento con un total de 80 reactivos.

Partiendo del hecho de que el diagnóstico de la cultura trata de observar y analizar la manifestación de lo simbólico a través de los comportamientos, se debe detener la mirada en situaciones de encuentro o interacción, así como también en las prácticas cotidianas para detectar regularidades en el accionar de los sujetos.

Por tal motivo, el presente modelo ofrece la aplicación no solo de una encuesta de diagnóstico, sino de una herramienta cualitativa, el *focus group*, que permitirá cumplir con esta premisa y validar lo encontrado en el instrumento cuantitativo.

El modelo que aquí se expone surge como objetivo de una tesis doctoral, después de llevar a cabo una investigación teórica profunda de distintos modelos existentes para analizar la cultura organizacional, de autores como Cameron y Quinn (1999), Cruz Cordero (2005), Curteanu y Constantin (2010), Alabart Pino (2014), el ya mencionado Dan Denison (2015), por citar algunos.

Para describir el modelo propuesto, se partirá de lo general a lo particular. Se iniciará explicando en el primer apartado del presente artículo las tres fases por las que se encuentra conformado el modelo; posteriormente, y una vez mostrando el gráfico del modelo, se detallarán cada una de las variables que lo integra (segundo apartado); a continuación se justifican los índices adicionales a los propuestos por Denison, se habla sobre el instrumento de diagnóstico y se finaliza con algunas consideraciones sobre el modelo.

Sin embargo, antes de comenzar con el primer apartado, resulta pertinente mencionar a qué se refiere el autor cuando habla de cultura organizacional; por lo anterior, se indica la definición que se tomó como base para llevar a cabo este trabajo de investigación; pues después de conocer la evolución que ha tenido el concepto de cultura organizacional y los múltiples enfoques que se le han dado, se eligió la definición dada por Alabart y Portuondo al considerarla completa, integral y correctamente validada:

La cultura organizacional es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización (Alabart, 2014:8).

## **1. Las fases del modelo**

El presente modelo está dividido en tres amplias fases (Input, Desarrollo y Output), dentro de las cuáles se deberán realizar distintas acciones; dichas fases se describen a continuación:

a) *La fase del Input:* El punto inicial del modelo se origina al identificar alguna necesidad para llevar a cabo un diagnóstico, que permita detectar áreas de oportunidad y con base en eso, generar un plan de acción. Para ello resulta pertinente realizar un análisis previo de la situación general de la empresa (FODA) e identificar cómo la cultura abona al logro de los resultados de la organización. A partir de este pre-diagnóstico, el Director deberá definir en qué grado debe estar impregnada la cultura de su empresa en cuatro dimensiones: Adaptabilidad, Misión, Participación y Consistencia, proporcionando con esto la Visión de la cultura, es decir, el estado ideal de la misma, información que servirá de insumo para que en la fase del output pueda compararse la cultura ideal vs. la cultura real.

b) *El Desarrollo:* Como ya se mencionó, esta fase es el corazón del modelo de diagnóstico, se compone de cuatro cuadrantes (dimensiones) regidos por dos ejes; el eje horizontal va en un continuo desde la Flexibilidad (extremo izquierdo), hasta la Estabilidad (extremo derecho); mientras que el eje vertical va desde la Orientación Externa (extremo superior) hasta la Orientación Interna (extremo inferior). Es importante señalar que en el centro de estos cuatro cuadrantes están localizadas las Creencias y Principios, que, retomando las aportaciones del padre de la cultura organizacional Edgar Schein, son considerados como lo más profundo de una organización y en muchas ocasiones difíciles de entender, pero ahí están, viven en la organización y conforman la esencia de la misma. En el extremo superior izquierdo se encuentra la dimensión Adaptabilidad, la cual es medida mediante cuatro factores: Aprendizaje Organizacional, Orientación al Cliente, Orientación al Cambio e Innovación. En el extremo superior derecho, se localiza la dimensión nombrada Misión, la cual se evaluará mediante la Dirección Estratégica del Negocio, las Metas y Objetivos planteados, la Visión y el Liderazgo Empresarial.

Por otra parte, en los cuadrantes inferiores se encuentra en el extremo izquierdo la dimensión Participación, apreciada a través del *Empowerment*, Orientación al Equipo, Capacidad de Desarrollo y Liderazgo Directivo; mientras que en el extremo derecho, la Consistencia, en donde se localizan los Valores, Acuerdos, Coordinación e Integración y Procesos y Procedimientos.

Los factores de cada dimensión serán medidos a través de un cuestionario, mismo que debe ser aplicado a una muestra representativa de los empleados

de la empresa (o a la población si el tamaño de la empresa así lo permite), arrojando como resultado el grado en que estas dimensiones son aplicadas en la empresa.

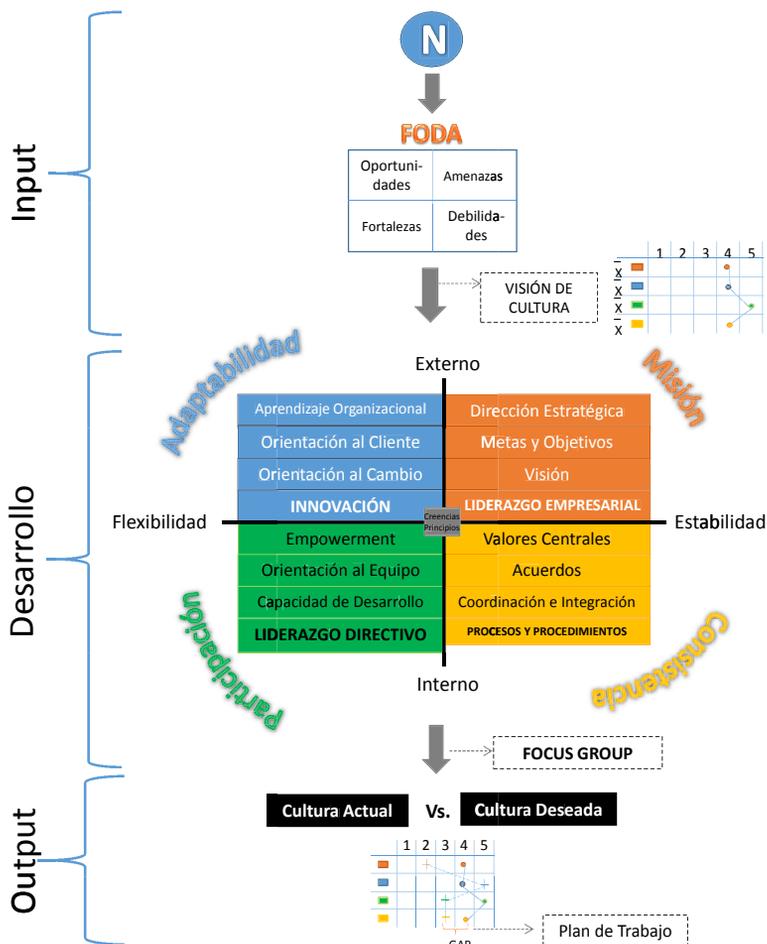
Así mismo, para corroborar y profundizar más en los resultados obtenidos se propone la realización un *Focus Group* integrado por colaboradores de todas las áreas de la empresa para validar los datos arrojados por el cuestionario aplicado.

*c) La fase del Output:* Con la información obtenida en el *Focus Group* y los resultados de la herramienta aplicada (cuestionario), se procederá con una comparación de la cultura ideal plasmada en la fase del Input, contra la cultura real, arrojada en las dos herramientas aplicadas en la fase anterior (desarrollo), plasmando los resultados en una matriz que permita identificar claramente en qué dimensión se debe trabajar, y con base en ello, diseñar un plan de trabajo detallado (con actividades específicas, responsables y fechas de cumplimiento), que abone a cerrar las brechas identificadas y lograr la cultura ideal planteada por la empresa.

## **2. El Nuevo Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional**

En el apartado anterior, se explicó de manera general las fases del modelo, sin embargo, para tener una idea más clara de las variables que lo componen, en la siguiente imagen (Figura 1) se muestra el modelo gráfico que, como ya se mencionó, resultó después de una revisión de los modelos existentes de diagnóstico de cultura organizacional; aunque la propuesta de Denison es la base, se añadieron variables de otros autores, de tal manera que se generó un modelo enriquecido, integral y de fácil comprensión.

**Figura 1**  
**NUEVO MODELO DE DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**



Fuente: Elaboración Propia

Ahora bien, para lograr un mejor entendimiento del modelo, en las siguientes líneas se explican cada una de las variables que lo integran. Se desmenuzará cada sección indicando lo que se debe realizar, o bien, analizar en cada una de sus partes.

## **N** La presencia de una necesidad latente

El punto inicial del modelo se origina cuando algún miembro de la organización (generalmente el Director General, dueño o el responsable de área de Recursos Humanos) ha detectado alguna de las siguientes situaciones:

- a) Modificación en los comportamientos de los empleados,
- b) Disminución de la eficiencia organizacional,
- c) Disminución del volumen de producción o de ventas,
- d) Obsolescencia en la tecnología,
- e) Aparición de quejas de clientes,
- f) Rechazo de los productos o servicios por parte de los clientes,
- g) Falta de funcionalidad o respuesta de la estructura organización actual,
- h) Procesos, procedimientos, normas y políticas poco funcionales,
- i) Actividades sin responsables,
- j) Deficiente clima laboral,
- k) Entre otros;

Por lo tanto, se identifica la NECESIDAD de llevar a cabo un diagnóstico que les permita detectar las áreas de oportunidad y, con base en eso, generar un plan de acción.

Retomando el análisis que Martínez (2010) realizó a los trabajos de Denison y sus colegas (Denison y Mishra, 1995; Denison, Haaland y Goelzer 2003; Mobley, Wang y Fang, 2005), y aunado al auge del tema de las competencias que se ha tenido en estos últimos años, la administración de la cultura organizacional debería formar parte de la lista de competencias administrativas que todo Director, Gerente o dueño de empresa, debe tener; de tal manera que determine cuál es el tipo de cultura más efectiva para su organización y qué cambios podría requerir la cultura actual para que la empresa mejore su efectividad.

**FODA**

Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Debilidades

## Diagnóstico

La necesidad de iniciar con el estudio, ahora es clara. Se sabe que algo no se encuentra funcionando correctamente. Sin embargo, antes de iniciar con el estudio propio de la cultura organizacional, es necesario conocer un poco más respecto de la empresa que se estudiará. Es como si se pretendiera tomar una radiografía de la situación particular que vive la empresa en ese momento. La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de acuerdo con el significado de sus siglas) es una herramienta de análisis objetiva y práctica que ayudará a lograr este cometido, pues puede ser aplicada a cualquier situación o empresa, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos. Después de dar lectura al trabajo de Ponce (2007) y para efectos del presente trabajo, se definirán de la siguiente manera:

Las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Las debilidades son aquellos factores internos que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Y por último las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Para poder conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (empresa), se deberá tener una entrevista con la persona interesada en iniciar con el proceso, que como ya se dijo, puede ser el Director, Gerente de Recursos Humanos o dueño.

Los aspectos que se deben analizar, es decir, lo mínimo que se propone diagnosticar en este paso del modelo se muestran en las líneas siguientes, donde además se incluyen preguntas que pueden servir como guía para determinar cuáles serán fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a la luz del análisis que ambas partes realicen (consultor y dueño o director general de la empresa en cuestión):

*Estructura:* ¿Cómo está organizada la empresa en cuanto a niveles jerárquicos? ¿Cuáles áreas o departamentos la conforman? ¿La estructura organizacional responde a las necesidades de la empresa y del entorno?

*Personal:* *Headcount* de la empresa. Distribución por sexo, edad, antigüedad. ¿Estilo de liderazgo de los directivos? Índice de rotación. Nivel de satisfacción de los colaboradores. Ingreso promedio y sueldos por puesto.

*Productos/Servicios:* ¿A qué se dedican? ¿Qué elaboran? ¿Cuál es el proceso general de producción?

*Clientes:* ¿Quiénes son sus clientes? ¿A qué mercado va dirigido su producto o servicio? ¿Conoces cuáles son las preferencias de tus clientes? ¿Su cartera de clientes ha incrementado o decrecido? ¿Qué relación existe entre clientes nuevos y clientes ya existentes?

*Competencia:* ¿Quiénes son sus competidores? ¿Qué porcentaje del mercado tiene acaparado tus competidores? ¿Cuál es tu ventaja competitiva que te distingue de tus competidores?

*Tecnología:* ¿Con qué recursos tecnológicos cuentas para tus actividades cotidianas y/o elaboración de productos? ¿Cómo evalúas tu tecnología respecto de tus competidores? ¿Cuentas con lo más novedoso en tecnología para el desarrollo de tus productos y/o servicios?

*Valores:* ¿Cuáles son los principios que rigen el comportamiento de

las personas que trabajan en esta empresa?

*Procesos y Procedimientos:* ¿Tus procesos o procedimientos son claros y compartidos por todo el personal? ¿Tus productos o servicios son elaborados como dictan tus procedimientos? ¿Tus procesos o procedimientos coadyuvan a responden a las demandas de tus clientes?

*Normas y políticas:* ¿Están establecidas las normas y políticas dentro de la organización? ¿Se encuentran difundidas a todo el personal? ¿Cómo es el proceso de sanción de las normas?

Es preciso aclarar que esta lista de aspectos a analizar es ilustrativa más no limitativa, pues durante la entrevista de diagnóstico, podrán generarse un sinnúmero de variables que dada la naturaleza de la compañía sea preciso estudiarlas.

No se debe olvidar que la cultura organizacional no es un aspecto ajeno a la organización, no está sola, no es un ente distinto, sino que es parte de un todo; es decir, no se puede esperar que exista un cambio de cultura si no se hace “*match*” con la estrategia global de la organización, y sólo se va a lograr realizando un análisis previo de la situación general de la empresa e identificando cómo la cultura abonará al logro de los resultados de la organización, como lo afirma Justo (2009) en su artículo *Organizational Diagnostic Models*: “*An effective diagnostic model allows identifying reliable data to help clients better understand their company’s strengths, deficiencies, and opportunities for improvement, to later articulate a targeted intervention and measurement strategy*”.



**¿Cómo debería ser la cultura en mi empresa?**

Ahora bien, el haber confeccionado una matriz de análisis FODA, dará más luz para que tomando como base lo establecido en ésta, el director, gerente o dueño, defina en qué grado debe estar impregnada la cultura de la empresa en las cuatro dimensiones que mide el modelo: Adaptabilidad, Misión, Participación y Consistencia. El consultor que esté liderando este proceso deberá brindar una explicación breve de lo que se refiere cada dimensión para que el mismo interesado conteste para cada subíndice con una escala del 1 al 5, donde:

1	2	3	4	5
Dimensión / Subíndice de la cultura organizacion al <i>totalmente innecesaria</i> para el desarrollo de los proyectos.	Dimensión / Subíndice de la cultura organizacion al <i>de poca importancia e interés</i> para empresa.	Dimensión / Subíndice de la cultura organizacion al <i>de nivel de importancia e interés medio</i> para los objetivos de la empresa.	Dimensión / Subíndice de la cultura organizacion al que se requiere en un <i>nivel alto</i> , por su importancia e interés para el buen funcionamiento del negocio.	<i>Se necesita totalmente esta dimensión / subíndice</i> para el logro de los objetivos y el buen funcionamiento de la empresa.

Los resultados deben vaciarse en una gráfica que se utilizará más adelante en la fase del output, para comparar la cultura deseada con los resultados arrojados después de aplicar el instrumento.

### Creencias Principios

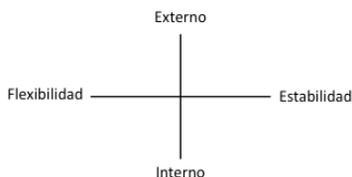
Con este paso se da inicio a la fase de desarrollo del modelo. El centro del diagnóstico de la cultura son las creencias y los principios, consideradas como lo más profundo de las empresas y en muchas ocasiones difíciles de entender, pero ahí están, viven en la organización y conforman la esencia de la misma.

Al hablar de creencia se está refiriendo a un elemento ideológico de un grupo social que representa una convicción de certeza, que un individuo tiene a cerca de determinada cuestión (Minsal y Pérez 2007). Aplicando este término al lenguaje empresarial, constituyen un sistema de aprendizajes grabados que guían u orientan a los empleados para elegir la forma de conducta o comportamiento más adecuado para cada situación que se les presente.

En el mismo orden de ideas, los principios representan las convicciones de la organización; se sustentan en una base moral, constituyen los pilares de la cultura corporativa, son los supuestos que están tras el conjunto de normas y reglas de conducta de la empresa.

Se trata de elementos abstractos, que constituyen el ideal de lo que deben ser los fundamentos de la organización, sirven de elementos de integración del grupo y le ofrecen cierta coherencia a todos los modelos, estructuras y acciones de la organización (Minsal y Pérez 2007).

En esta parte del modelo, el director, gerente o dueño, debe primeramente identificar cuáles son los principios y creencias que prevalecen en su empresa, explicar con qué comportamientos los relaciona, para posteriormente y con ayuda del consultor, realizar una definición de cada principio para que quede por escrito y en su momento se divulgue en toda la empresa.



## **Los ejes**

Como ya se había mencionado, se formarán cuatro cuadrantes que representan las cuatro dimensiones a analizar; dichos cuadrantes resultan de dos ejes ubicados en forma perpendicular que son los mismos que utiliza Denison y Cameron y Quinn en sus respectivos modelos. Por un lado, en el eje horizontal, se encuentra en la parte izquierda la Flexibilidad, refiriéndose al grado en que la organización permite cambiar o modificar, hacia el interior o exterior, prácticas, productos, actitudes, tecnología, por mencionar algunos; en el otro extremo está la Estabilidad, es decir, la capacidad de tener arraigado datos, indicadores, procesos, comportamientos, participación de mercado, resultándole difícil a la organización realizar cambios drásticos. En el eje

vertical, en la parte superior se encuentra lo Externo, es decir, todo lo que la empresa proyecta hacia afuera y se ve afectado por ello; mientras en la parte inferior, se localiza lo interno a la compañía, comportamientos de los empleados, actividades, herramientas o mecanismos que la empresa utiliza hacia dentro de la misma.

Ahora bien, resulta importante detenerse y dedicar algunas líneas para describir cada una de estas cuatro dimensiones con las que se evaluará propiamente la cultura, así como los índices con los que se mide cada dimensión, de manera que se tenga mayor conocimiento de lo que se debe analizar en cada una y no se caiga en errores de comprensión durante su aplicación.

## **2.1 Dimensión: Misión**

Dimensión que se encuentra ubicada en la parte superior derecha del cuadrante, entre la orientación externa y la estabilidad. Se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro (Martínez, 2010).

Denison (2001), se refiere a la Misión como quizás uno de los rasgos culturales más importantes, pues las organizaciones que no saben a dónde se dirigen, usualmente acaban en algún lugar no previsto. Es trascendental que la empresa defina su razón de ser y a dónde quiere llevarla. Esto brindará claridad a los colaboradores respecto de porqué hacen lo que hacen y su contribución al logro de la Misión.

Para llevar a cabo lo anterior, se deberán evaluar los siguientes factores: Dirección Estratégica, Metas y Objetivos, Visión y Liderazgo Empresarial.

### *2.1.1 Dirección Estratégica*

Son un conjunto de estrategias priorizadas que se deben diseñar para lograr la misión y visión de la empresa. Representan claras intenciones estratégicas que expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización (Denison, 2001).

### *2.1.2 Metas y Objetivos*

Los objetivos de cada una de las áreas que conforman la empresa deben estar alineados con la estrategia global de la organización e impactar en el logro de la visión, por tal motivo, es preciso *establecer objetivos específicos a corto plazo* por cada área, de tal manera que cada colaborador comprenda cómo sus actividades diarias abonan al logro de la Misión.

### *2.1.3 Visión*

Una vez que se ha definido la razón de ser de la compañía, es necesario tener claro lo que se quiere lograr en el futuro, en el largo plazo. Cuando una empresa establece su Visión, todas las acciones se fijan hacia ese punto y los colaboradores al conocer la Visión, toman decisiones acordes a ésta, convirtiéndose en una fuente de inspiración para el negocio que guía y proporciona iniciativa.

### *2.1.4 Liderazgo Empresarial*

El último índice de esta dimensión es una nueva propuesta para el presente modelo; en éste se pretende hacer referencia al conjunto de acciones que lleva a cabo la empresa para buscar ser líder en el mercado o industria a la que pertenece, tomando en cuenta las estrategias que dirige hacia el exterior, como la innovación, desarrollo de nuevos productos, entre otros.

Hoy por hoy se vive alrededor de empresas globalizadas, que compiten ferozmente en todo el mundo y que realizan innovaciones constantes, dejando obsoletos los productos y servicios en un escaso periodo de tiempo; lo anterior, obliga a los colaboradores a asumir ciertos comportamientos, reacciones y actitudes que caracterizan a las empresas, pues este liderazgo proviene desde la priorización estratégica del negocio, debiendo estar planteado en la agenda de los directivos.

## **2.2 Dimensión: Adaptabilidad**

Dimensión localizada en el extremo superior izquierdo del gráfico, entre el continuo externo y la flexibilidad.

Ante la turbulencia del entorno, las empresas deben desarrollar capacidades que les permitan adaptarse continuamente a nuevas situaciones y realizar los cambios necesarios para responder eficazmente a las exigencias de su

ambiente, por tal motivo, deberán emprender estrategias que les permitan adecuar sus procesos internos a dichas exigencias.

Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio. Estas organizaciones están continuamente mejorando su capacidad de entregar valor a sus clientes (Martínez, 2010). Dicha dimensión será evaluada por cuatro índices: Aprendizaje Organizacional, Orientación al Cliente, Orientación al Cambio e Innovación.

### *2.2.1 Aprendizaje Organizacional*

Como lo define Denison (2001), es un proceso continuo y dinámico a través del cual las empresas reciben, interpretan y transforman señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación y el crecimiento, ganando conocimiento y desarrollando sus capacidades.

### *2.2.2 Orientación al Cliente*

Como su nombre lo indica, implica el deseo por comprender y satisfacer sus necesidades y dar solución a ellas, realizando esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y desarrollar una relación a largo plazo.

### *2.2.3 Orientación al Cambio*

En la actualidad, lo único constante es el cambio, por lo que las organizaciones deben estar abiertas a modificar conductas y procedimientos, en virtud de responder a las exigencias de los clientes, competidores, etc. Implica revisar las acciones que se están llevando a cabo, con el fin de realizar mejoras, adecuar nuevas metodologías de trabajo, pero sobre todo, percibir los cambios como una posibilidad para generar nuevos aprendizajes.

### *2.2.4 Innovación*

Este es otro índice adicional que se incluye al modelo. El término Innovación para el presente estudio, no es más que es una forma básica de competir que se traduce en procesos organizativos, y que por ende, debe de medirse. Valdría la pena que las empresas se cuestionaran: ¿Cada cuándo lanzamos un producto innovador al mercado? ¿Cada cuándo lo hacen nuestros competidores? Es mejor que seamos nosotros mismos los que demos obsolescencia a nuestros procesos o productos, antes que lo hagan los competidores.

Una idea puede convertirse en oportunidad. Una oportunidad en proyecto, y un proyecto en beneficios (sea de producto, de proceso o de nueva unidad de negocio) siguiendo un proceso metodológico robusto y sistemático, convirtiendo así cualquier organización en una auténtica bomba de proyectos de innovación.

De acuerdo con el texto de Cújar, Ramos, Hernández y López (2013), Peters y Waterman desde 1982 incluyeron en sus estudios la innovación ya como una variable para conocer la cultura. Más tarde, en el primer año de la década de los noventa, O'Reilly, Chatman y Caldwell reconocieron en su trabajo que la innovación definía también el perfil cultural de la empresa, según lo afirma Martínez (2010); después en el 2002, Delobbe, Haccoun y Vandenberghe eligen la dimensión innovación relacionada con la productividad para indagar la cultura de una organización, según el análisis de Curteanu y Constantin (2010); sólo por mencionar algunos autores.

Esto da pie para comprobar una vez más que la innovación es un factor que indudablemente se encuentra vinculado a la forma en que se comportan los empleados y a la imagen que éstos proyectan al exterior.

La innovación forma parte pues de los recursos intangibles que una empresa puede llegar a poseer, pudiendo llegar a producir una cultura orientada a la innovación, la cual es definida por Morcillo (2007) como “una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejorar el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional”.

La creación de una cultura de innovación es una de las propuestas de Denison, sin embargo, la Innovación como variable a medir, no la coloca en su modelo, quizá la extraiga y deduzca de otras variables, por lo que en este nuevo modelo se integra la Innovación como variable y se incluyen preguntas para medirla.

### **2.3 Dimensión: Participación**

Dimensión localizada en el extremo inferior izquierdo, entre el eje interno y la flexibilidad.

Es preciso señalar que durante la revisión de la literatura, se encontraron tres traducciones distintas a la dimensión de *Involvement* como la llama Denison,

quien la traduce en su reporte al español como Participación; por otro lado, Martínez (2010) en su estudio la nombra como Involucramiento, y finalmente, en la traducción de Bonavia, Prado y García-Hernández (2010) la denominan como Implicación. Para efectos del presente estudio se titulará como Participación.

Las personas forman parte esencial de cualquier organización, pues sin ellas las empresas no tienen sentido, es por eso que se debe asegurar que los colaboradores estén comprometidos con la empresa, desarrollar en ellos un sentido de pertenencia, generando autonomía y responsabilidad entre todo el personal. Se debe lograr además que las metas individuales de los empleados estén alineadas a las metas propuestas por la organización.

De acuerdo con Martínez (2010) la dimensión Participación es considerada como el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos. Esta dimensión mide factores como: Empowerment, Orientación al Equipo, Capacidad de Desarrollo y Liderazgo Directivo.

### *2.3.1 Empowerment*

Los empleados deben tener la autoridad, autonomía y responsabilidad para dirigir su propio trabajo, dándoles la confianza para proponer iniciativas. Los colaboradores conocen los límites dentro de los cuales tienen la libertad para tomar decisiones y hacen el seguimiento de su propio desempeño.

### *2.3.2 Orientación al equipo*

Una vez que se han definido las metas y objetivos, la empresa debe lograr una colaboración mutua para alcanzarlos.

Es de vital importancia que el trabajo se realice de forma colaborativa, de manera que conjuntamente se lleve a cabo la solución de problemas y el logro de las metas y objetivos sea responsabilidad de todos los miembros de la empresa, por lo que todos los departamentos que conforman la organización deben trabajar de manera coordinada.

### *2.3.3 Capacidad de desarrollo*

La empresa debe emprender una serie de actividades orientadas al desarrollo de competencias de sus colaboradores, que permitan la adquisición,

perfeccionamiento o actualización constante de sus habilidades. El desarrollo de competencias, entre otras ventajas, mejorará el rendimiento y elevará la motivación y el compromiso de los empleados.

### *2.3.4 Liderazgo directivo*

Dentro de esta dimensión, el liderazgo directivo es un índice nuevo que se integra en el presente modelo.

De nada sirve tener claro la dirección, estrategias, metas y objetivos, sin líderes que orienten, guíen, evalúen y motiven al personal al logro de los mismos. Dichas personas deben ser seleccionadas con perfiles específicos para que sean capaces de generar un clima organizacional caracterizado por la lealtad. Un líder que dedique tiempo al diálogo y que se preocupe por el desarrollo de competencias en los colaboradores; que actúe como agente de cambio e indudablemente que se convierta en un vivo ejemplo a seguir

Es necesario que los líderes, reconozcan la contribución, esfuerzo y resultados logrados. Los empleados esperan ser reconocidos, por lo que los motivadores intrínsecos y extrínsecos no deben faltar.

## **2.4 Dimensión: Consistencia**

Como su ubicación dentro de los ejes lo indica, se refiere a los valores, procesos y sistemas *internos* que dan apoyo, integran, coordinan y controlan el comportamiento de los empleados. La consistencia a la que se refiere en esta dimensión es a la *coherencia* que existe entre los instrumentos gerenciales (valores) y los comportamientos y acuerdos. Si una empresa no tiene consistencia en lo que dice y lo que se hace en realidad, entonces no logrará cumplir con los objetivos establecidos, y por lo tanto, esto se verá reflejado en los resultados y en la imagen que tengan tanto al interior como al exterior, pues se dará cuenta de que no es una empresa realmente comprometida consigo misma de seguir un orden y dirección. El conflicto organizacional y las disputas interdepartamentales son síntomas frecuentes de un desorden administrativo, pero pueden ser también indicio de problemas de inconsistencia empresarial.

El personal debe poseer la habilidad de lograr acuerdos (aun cuando existan diversos puntos de vista), y las actividades de la organización deben estar bien coordinadas e integradas. Las organizaciones que poseen esta

característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas (Martínez, 2010).

#### 2.4.1 *Valores centrales*

Los valores en una organización, representan sus pilares más importantes y lo que le da identidad. Se pueden percibir, sin embargo, no son directamente observables. Se refieren a las normas de comportamiento que permiten a los miembros de una organización tomar decisiones consistentes y comportarse de acuerdo a ellas.

#### 2.4.2 *Acuerdos*

Frente a distintas perspectivas respecto de algún problema o dificultad, los miembros de una organización, deben ser capaces de dialogar y llegar a un consenso sobre la mejor opción posible. Incluye también la capacidad de reconciliar diferencias cuando éstas llegan a ocurrir (Denison 2001).

#### 2.4.3 *Coordinación e integración*

Retomando la Teoría de Sistemas en donde dice que la organización es un todo y cada una de sus partes deben estar interrelacionadas, los colaboradores deben comprender que forman parte de una cadena de servicio, por lo que su trabajo impacta en el resultado de otros, y el trabajo de los otros impactará también en el suyo; se forma una relación cliente-proveedor la cual debe estar debidamente integrada y coordinada para cumplir con las metas generales de la organización.

#### 2.4.4 *Procesos y procedimientos*

Éste es otro de los aspectos nuevos que se integró al modelo; desde la etapa de revisión de la literatura, saltó a la luz este componente que en cierta forma estaba impregnado en el punto de vista de autores como Cameron y Quinn.

Tomando en cuenta el difícil camino que recorren las empresas mexicanas para lograr la institucionalización, se integró este índice, que no es más que la dedicación de la empresa por estandarizar la forma en que hacen las cosas. Uno de los inconvenientes que se enfrentan hoy las empresas, es que sus miembros realizan sus labores de diferentes maneras sin seguir un patrón único y uniforme, apelando cada uno a su propio criterio, afectando en los

resultados, y por ende, en la productividad del negocio. Esto además trae consigo discrepancias entre los colaboradores, pues no queda claro quién es el responsable y hasta dónde es responsable en el proceso; lo anterior, marca lo organizada que se encuentra la empresa, lo confiable y previsible que ésta puede ser, reflejando por otra parte comportamientos que se dan en la vida cotidiana de la empresa y que finalmente son parte de su cultura.

Este índice coadyuvará a evaluar la consistencia en la organización, al tener por escrito guías de acción, que detallan la forma exacta bajo la cual las actividades deben cumplirse. El contar con procesos y procedimientos contribuye además a tener una buena coordinación y orden en las actividades de la organización.

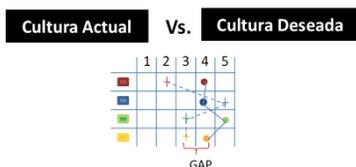
Cada una de estas dimensiones, con sus cuatro respectivos factores, se medirán a través de una encuesta, de la cual se hablará más adelante.

### FOCUS GROUP

Como parte de las herramientas metodológicas del modelo, se propone además de la aplicación de la encuesta, la cual permite obtener datos de modo rápido y eficaz proporcionándonos una percepción general por parte de los colaboradores, la realización de un *focus group* que consiste en reunir a un grupo de personas intencionadas de distintas áreas de la empresa, para indagar acerca de actitudes y reacciones frente a una situación o comportamiento. Las preguntas serán respondidas por la interacción del grupo en una dinámica donde los participantes se sientan cómodos, libres de hablar y comentar sus opiniones. La generación de información se derivará no tanto por la presencia de un moderador, sino de la presencia de varios participantes en un contexto de grupo. La ventaja de utilizar esta técnica permite que las respuestas surjan como reacción a las intervenciones de otros miembros presentes en la reunión, información que no pudiera producirse en las encuestas o entrevistas individuales.

Ahora bien, los resultados arrojados en este *focus group*, complementarán lo encontrado en las encuestas y servirán además para comprender el por qué contestaron de tal o cual manera.

Es preciso aclarar que el *focus group* también lo ofrece Denison, pero no como parte de su modelo, sino como un servicio adicional que brinda su equipo de trabajo a las empresas.



En esta etapa del modelo ya se cuentan con dos datos muy importantes; por una parte el director ya ha definido cómo quiere o debiera ser la cultura de la empresa para lograr un óptimo funcionamiento (fase del input) quedando plasmada en un gráfico; y por otra, ya se tienen los resultados tanto del instrumento aplicado como del *focus group*, arrojando la visión real de la cultura.

Es momento entonces de comparar estas dos percepciones, lo que permitirá localizar los *GAP's*, es decir, las brechas entre ambos estados; se identificarán aquellas dimensiones que deben fortalecerse para llegar al lugar ideal.

Cruz (2005) manifiesta que todo estudio en el ámbito organizacional, que pretende algún cambio o desarrollo, debe tener un análisis de la situación del estado actual de los fenómenos, y a ellos no escapa el diagnóstico de la cultura organizacional. La realización de estudios en las organizaciones que proporcionen elementos de análisis más específicos de su funcionamiento real y deseado, es un elemento central en cualquier proceso de cambio planificado para que éste sea más duradero.

### Plan de Trabajo

Pero todavía hay trabajo por hacer; el diagnóstico nos ha dado sólo la mitad de la batalla, también se deben dar las herramientas necesarias para actuar frente al diagnóstico. En esta última etapa del modelo ya se sabe qué se tiene que mejorar, pues ya se han identificado los *GAP's*; es momento entonces de diseñar un Plan de Trabajo con actividades claras, tiempo de cumplimiento y responsable, de manera que se lleve a la empresa a mejorar en la dimensión que se encuentre por debajo del nivel deseado.

### 3. Justificación de los índices y preguntas adicionales.

Como ya se había mencionado anteriormente, en cada dimensión se agregó un índice adicional al modelo de Denison; en las líneas siguientes se amplía un

poco a cerca de las razones por las cuales se identifica la necesidad de incluirlas para un diagnóstico integral de la cultura organizacional.

Dentro de la dimensión de MISIÓN, se integró un índice denominado Liderazgo Empresarial; es en este apartado donde Denison ubica las metas, objetivos y dirección estratégica de la empresa. Pues bien, esas metas deben ir encaminadas, entre otras cosas, a posicionar a la organización en el lugar número uno de su ramo, a jugar el mejor papel de la industria a la que pertenece; en términos muy coloquiales, la empresa deberá definir metas que estén enfocadas a “comerse” al mercado, y que esto sea parte de su razón de ser.

Lo anterior, definitivamente, determinará el tipo de personas que colaboren en esa empresa, el liderazgo de sus directivos, el tipo de acciones que lleven a cabo, y por ende, definirá también su cultura organizacional.

La experiencia en trabajar como consultor en empresas de distintos giros, me ha permitido comprender que en ocasiones se establecen objetivos mediocres o poco congruentes para lograr ser el mejor en el ramo; aunque este hecho está presente en el discurso de los dueños, no hacen nada para llegar a eso, no le invierten, creen que eso se dará por ende, como un resultado más. Incluso, en herramientas de gestión, como el *Balanced Score Card*, se pone énfasis en esta cuestión, en dos de sus perspectivas la Financiera y la de Clientes, las cuales hacen alusión a la generación de altos índices de rendimiento y crecimiento, garantizando la permanencia e interés de los clientes en los productos y/o servicios.

Las preguntas que se proponen integrar al instrumento, están orientadas a evaluar qué tanto se preocupa la empresa en obtener una posición privilegiada en el mercado, brindando recursos y encauzando acciones para su logro, así como, el grado en que sus miembros comparten dicha visión.

Por otro lado, en la dimensión CONSISTENCIA, se agregó el índice Procesos y Procedimientos; el cual se define como la manera de concretar y poner por escrito la mejor forma de hacer la cosas; el dejarlos estipulados coadyuva a la estandarización, permite generar organizaciones ordenadas, institucionalizadas, proporcionando certeza a los empleados tanto al ingresar a la compañía (pues ayuda a disminuir la curva de aprendizaje), como dentro de su vida en la organización, teniendo claro lo que deben hacer y cómo lo deben hacer. Hoy en día es un factor fundamental para obtener cualquier

certificación o distintivo.

Se integran preguntas al instrumento para conocer si dichos procesos y procedimientos han sido realizados en forma participativa y representan la mejor manera de hacer las cosas, bajo la premisa de que quien conoce mejor el proceso es el ocupante de puesto.

En el mismo orden de ideas, en la dimensión PARTICIPACIÓN, se integró el índice Liderazgo Directivo; uno de los factores preponderantes de las culturas en todo el mundo tiene que ver con el liderazgo y está reconocido como uno de los principales elementos para modificar o consolidar una cultura; por tanto, si hablamos de cultura organizacional debemos incluirlo dentro del diagnóstico de la misma, pero no como un estudio adicional como lo hace Denison.

Actualmente se habla de Coaching, Mentoring, u otros, pero para efectos del presente estudio, un líder será entendido como alguien que impulsa a que se cumplan los objetivos, a alguien que sea el promotor o agente que permita que se den cambios, alguien que brinda retroalimentación de manera positiva, alguien que actúa de manera congruente con los valores de la organización y los promueve. Si un líder no logra que su cultura organizacional esté bien arraigada en sus empleados, no existirá la integración necesaria para que los individuos desarrollen una actividad en equipo. El líder debe crear un ambiente de apertura, motivación y reforzar las conductas positivas diariamente, para que logre que los colaboradores “se pongan la camiseta de la empresa”.

Y finalmente, en la dimensión ADAPTABILIDAD, se integró el índice Innovación, la cual debería ser una parte fundamental de las organizaciones para poder sobrevivir en el entorno tan cambiante de hoy en día. Significa crear una cultura orientada a la mejora continua, abarcando tres aspectos fundamentales: personas, procesos y tecnología; es decir, que la empresa se preocupe de manera constante por estar motivando a sus colaboradores a crear ideas novedosas en pro de mejorar la eficiencia empresarial.

#### **4. Instrumento de Diagnóstico**

El instrumento que acompaña el modelo de Denison y colegas, es la encuesta DOCS por su siglas en inglés (*Denison Organizational Culture Survey*), traducida al español por Bonavia, Prado y García-Hernández como parte de

un proyecto de investigación que pretendía relacionar la cultura organizacional con la gestión del conocimiento y la efectividad, para grupos de I+D universitarios de la Universidad Politécnica de Valencia, España, publicado en el 2010.

Uno de los hallazgos de Bonavia y colegas, relevante para este estudio es que reportan la existencia de un desfase importante en la disponibilidad de instrumentos válidos sobre cultura organizacional adaptados al castellano, en comparación a lo que sucede en otras zonas del mundo. Como lo mencionan los autores, es verdad que se ha hecho un esfuerzo por desarrollar instrumentos propios en el idioma español (algunos ejemplos son: Bonavia y Quintanilla, 1996; Marcone y Martín, 2003; Martínez, 1994; Reyes y Zambrano, 1991; Sánchez y Alonso, 1997; Topa, Morales y Palací, 2005), pero sin tomar en cuenta las características propias de las empresas mexicanas, por tal motivo, la presente investigación pretende contribuir a la generación de un instrumento de diagnóstico de cultura organizacional en el idioma español, con bases metodológicas ya probadas (como lo es el caso del Modelo de Denison) pero adaptado al ambiente de las empresas mexicanas.

Para el presente modelo se tomará como base la encuesta diseñada por Denison, pero se adaptaron términos y situaciones según el comportamiento de las empresas mexicanas. Dos instrumentos aplicados con frecuencia en México para diagnosticar el clima laboral, son el Great Place to Work y el Top Companies; el autor tomando las aportaciones de estos instrumentos también validados, integra nuevos ítems a su modelo, pero sobre todo se apoya en éstos tomando en cuenta su redacción y sintaxis, para adecuar las preguntas de su propia encuesta.

Dado que se integró un índice más en cada dimensión, el número de preguntas asciende a 80 preguntas, 5 por cada índice.

Respecto de la escala de evaluación se respetará la utilizada por Denison, una escala tipo Likert que se extiende en el siguiente continuo:

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	---------	------------	-----------------------

## 5. A manera de resumen

En la Tabla 1 se presenta de manera sintetizada, las actividades que se deben realizar y los instrumentos que se utilizan en cada una de las fases del modelo, así como las personas involucradas en su realización.

**Tabla 1**  
**Actividades, instrumentos e involucrados en cada fase del modelo**

ASE	ACTIVIDADES	INSTRUMENTOS / HERRAMIENTAS	INVOLUCRADOS
Input	Entrevista con el Director General, Dueño o responsable de dar seguimiento al proceso, para: a) Conocer la empresa. b) Llevar a cabo un diagnóstico de la situación actual por la que atraviesa la empresa, que da origen el inicio del diagnóstico. c) Definir, con base en una escala, el grado en que la cultura organizacional debe estar impregnada de cada uno de los aspectos a evaluar, arrojando un estado ideal de la cultura de acuerdo a las necesidades de la empresa y su estrategia organizacional.	Guía de preguntas para análisis FODA Formato de Evaluación de la Cultura Ideal.	Responsable del proceso y Consultor
Desarrollo	Esta fase se divide en tres momentos: El director, dueño o responsable del proceso, comunicará al consultor los principios y creencias que prevalecen en su organización, identificando aquellos comportamientos con los que los relaciona. Quedando plasmados en un documento por escrito, el cual se divulgará a toda la organización. Aplicación de la encuesta a una muestra o a la población total de la empresa (dependiendo el tamaño). Focus Group: Una vez que se obtengan los resultados de la encuesta aplicada, se elegirán a personas de cada departamento que conforma la empresa, para que con base en situaciones dadas, indagar actitudes y reacciones, lo cual permitirá validar cualitativamente los datos arrojados en la encuesta.	Formato para plasmar las creencias o principios que prevalecen en la organización. Encuesta de Medición de Cultura Organizacional	Responsable del proceso y Consultor Consultor y participantes
Output	Comparación de la cultura ideal vs. la cultura real para identificar las brechas en las que se deberá trabajar. Elaboración de un Plan de trabajo detallado.	Formato Plan de Trabajo	Responsable del proceso y Consultor Responsable del proceso, Consultor y participantes.

Fuente: Elaboración Propia

## **Consideraciones Finales**

Se diseñó pues un modelo sencillo que permite, además de coadyuvar en el aspecto metodológico para el diagnóstico de la cultura, el autoconocimiento de cada empresa en la que se aplique. Es por eso, que se propuso una etapa previa a la aplicación de instrumento planteado por Denison, que permitiera en primer instancia, hacer un pre-diagnóstico de la empresa en general, que diera luz para comprender la situación por la que atraviesa la organización, incluyendo además las herramientas necesarias que auxiliarán en este proceso, partiendo del hecho de que para que realmente sea productivo y eficaz un diagnóstico de cultura organizacional, es necesario realizar una entrevista profunda con los directivos de la empresa para determinar, entre otras cosas, el objetivo y el alcance del diagnóstico.

Un diagnóstico nos proporciona el estado real en que se encuentra la organización en un momento determinado, sin embargo, el definir los niveles de la cultura deseada permitirá localizar un punto de comparación, que cómo lo menciona Cruz (2005), fungirá como dinamizador del cambio.

En el ámbito empresarial, el realizar un diagnóstico implica que la empresa al conocer los resultados implementará acciones para mejorar lo encontrado; por tal motivo, se propuso dentro del modelo, una etapa posterior a la aplicación del instrumento, para que una vez identificadas las variables que se deben fortalecer, elaborar un plan de acción detallado.

Debe quedar claro que, ningún modelo de diagnóstico dará los resultados esperados si no se logra la participación activa y el involucramiento, tanto de los directivos como de los colaboradores.

Se puede decir entonces que si existiera una empresa que tuviera una cultura organizacional “ideal”, sería aquella que posea un balance entre los niveles de las cuatro dimensiones que mide el modelo. Muy acertada la opinión de Sathe (1983) cuando argumenta que el leer una cultura es subjetivo e interpretativo y la validez del diagnóstico debe ser juzgado por la utilidad de perspectivas que provee, no por ser correcta.

A la luz de lo anterior, el nuevo modelo propuesto podrá utilizarse en cualquier tipo de organización que esté interesada en diagnosticar su cultura y generar un cambio a partir de esto.

Para evitar interpretaciones erróneas del significado de cada dimensión e índices, es necesario que se explique ampliamente a los involucrados del proceso (director, dueño, Gerente de Recursos Humanos), lo que se refiere

cada uno de ellos, pues sólo así tendrá sentido la intervención y se prevendrá que se les dé un significado distinto al objetivo del modelo.

Si bien el modelo puede ser aplicado por personas que no sean especialistas en el tema, sí se recomienda un nivel medio de preparación para la comprensión correcta de las variables.

Se concluye entonces que el diagnóstico de la cultura de una empresa va más allá que sólo la aplicación de un mero instrumento de diagnóstico. Es aquí donde recae la propuesta de un modelo completo e integral, pues como se ha presentado, se necesita de una etapa previa y una posterior a la aplicación del instrumento, para que realmente se explore, se haga un análisis y una comparación del estado ideal contra el real, que permita dejar claro las brechas que se deben cerrar.

México, a diferencia de otros países, tiene distintos contextos o realidades que se deben considerar al momento de diseñar un modelo de diagnóstico de cultura organizacional que tome en cuenta particularidades propias de cada nación.

Hacia falta pues una metodología de diagnóstico completa, que acompañe al interesado desde el inicio hasta el final de la intervención, que describa paso a paso lo que se debe hacer, que presente los formatos que utilizará durante el proceso, y que si bien está basada en un modelo extranjero, tiene el tinte y las adecuaciones de un autor mexicano.

### Referencias bibliográficas

- Alabart, Y. (2014). *Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la Cultura Organizacional*. Resultados de investigación. Ponencia presentada en el III Congreso Internacional Red Pilares llevado a cabo en Brasil.
- Bonavia, T. y Prado, V. y García, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica*. Vol.7, No. 1, 15-30
- Cameron, K., y Quinn, R. (1999). *Diagnosis and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cruz, T. (2005). *Diagnóstico de la cultura organizacional en una empresa*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/diagnostico-de-la-cultura-organizacional-en-una-empresa/>
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H. y López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*. Vol. 29,

No. 128, p.p. 350-355. Fecha de consulta: 14 de junio de 2015 Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21229786009>> ISSN 0123-5923

- Curteanu, D., y Constantin, I. (2010). Organizational culture diagnosis. A new model. *Manager*(11).
- Denison, D. (2001). *Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change?* En C. L. Cooper, S. Cartwright y P. Ch. Earley (Eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 347-372). Chichester: John Wiley & Sons.
- Denison Consulting. (2015). Obtenido de <http://www.denisonconsulting.com/knowledge-center/model>
- Hernández, M. y Mendoza, J. y González, L. (2007). *La complejidad del estudio de la cultura organizacional*. Dialnet. *Empresa global y mercados locales*. XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6,7 y 8 de junio de 2007 / coord. por Carmelo Mercado Idoeta, Vol. 2, 2007 (Comunicaciones), ISBN 978-84-7356-500-4, pág. 12
- Justo, A. (2009) Organizational Diagnostic Models. <http://armandojusto.blogspot.mx/2009/04/competency-profiling.HTML>
- Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, vol. 23, núm. 40, enero-junio, pp. 163-190. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- Minsal, D. y Pérez, Y. (2007) *Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento*. Grupo Gestión del Conocimiento. Recuperado en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16\\_3\\_07/aci08907.html](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_3_07/aci08907.html)
- Morcillo, P. (2007). *Cultura e Innovación Empresarial*. Thomson Editores.
- Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 12, núm. 1, enero-junio, 2007, pp. 113-130. Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. Xalapa, México.
- Sathe, V. (1983). Some action implications of corporate culture: A managers guide to action. *Organizational Dynamics*, 4-23.
- Declaro explícitamente no tener conflicto de intereses con la revista *Perspectivas*, ni con su entidad editora, la Universidad Católica Boliviana.

García Navarro, Víctor Augusto (2017). "Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional". <i>Perspectivas</i> , Año 20 – N° 39 – mayo 2017, pp. 75 - 102. Universidad Católica Boliviana "San Pablo", Unidad Académica Regional Cochabamba. Clasificación JEL: M, M1, M14
--

Recepción: 27-2-2017  
Aprobación: 08-4-2017